Learning Inspiration: Untersuchung von Hochleistungsteams im Fussball zur Entwicklung eines Inspirational-Leadership-Modells.

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Fabio Lenzlinger

von

Mosnang (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

und

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 4476

Rosch-Buch Druckerei GmbH, Schesslitz 2015

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 02. November 2015

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Vorwort

> *„Habe nun, ach! Philosophie, Juristerei und Medizin, Und leider auch Theologie durchaus studiert, mit heißem Bemühn'. Da steh ich nun, ich armer Tor! Und bin so klug als wie zuvor."*

So hat sich Johann Wolfgang von Goethe bereits 1808 in seinem epischen Werk (Goethe, S. 13) geäussert. Doch trifft diese Aussage nach Verfassung meiner Dissertation auch für mich zu?

Manchmal ist es beim Schreiben einer Doktorarbeit tatsächlich nicht ganz einfach, den Überblick über das grosse Ganze zu bewahren. Schliesslich gibt es aufgrund der Spezifität der Thematik kaum einmal eine Person, die sich mit dir darüber unterhalten möchte oder kann. Und zudem ist es in der Tat eine Herausforderung, in jeglichen Phasen der Dissertation das Licht am Ende des Tunnels zu sehen. Besonders dann, wenn man noch nicht einmal die Einfahrt in den Stollen geschafft hat. Erschwerend kann dazu kommen, wenn man parallel zur Dissertation noch eine hundertprozentige Leitungsfunktion innehat.

Trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen, *ja* es ist möglich unter diesen Umständen eine gute Doktorarbeit mit neuartigen Erkenntnissen zu verfassen und einen Denkprozess im Sinne einer Lebensschule zu durchlaufen. Was man dafür vor allem benötigt ist neben einem guten privaten und beruflichen Umfeld sowie einer guten Ernährung und viel Sport vor allem Selbstdisziplin und ein grosser persönlicher Ehrgeiz. Man muss dabei verzichten und priorisieren können. Allein und vor allem deshalb schon würde ich die eingangs erläuterte Aussage von Goethe negieren. Klar, die erlangte Fachkompetenz und die entwickelten Theorien sind das primäre Resultat der durchgeführten Studie. Die angeeigneten und weiterentwickelten Eigenschaften der Disziplin, des Fokus und der Zielorientierung überwiegen die reinen Ergebnisse jedoch um ein Vielfaches.

Ich möchte mich zu allererst bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang ‚Pep' Jenewein für die inhaltliche Betreuung meiner Dissertation bedanken. Sein fachlicher Rat, seine inspirierenden Zusprachen sowie sein pragmatischer Weitblick haben entscheidend dazu beitragen, fundierte Erkenntnisse im Bereich der Inspirational Leadership zu generieren und meine Doktorarbeit voranzutreiben bzw. zu finalisieren. Neben der fachlichen Komponente hat mich Wolfgang besonders auch auf der menschlichen

Ebene berührt, herausgefordert und gefördert. Neben seiner grossen Fähigkeit, Inspiration auszulösen – welche nicht passender zum Thema meiner Dissertation hätte sein können –, schätze ich an ihm seinen Humor, seine Loyalität und die grosszügige und vertrauensvolle Übertragung von Verantwortung.

Im Weiteren möchte ich mich ganz herzlich bei Prof. Dr. Torsten Tomczak bedanken, der als Co-Referent meiner Dissertation unterstützend und wohlwollend zur Seite stand. Torsten hat mich mit seiner Art und seiner Expertise bereits als Marketing-Professor in meiner allerersten Lektion an der Universität St.Gallen vor mehr als zehn Jahren inspiriert. Demzufolge bin ich sehr dankbar, dass mich Torsten als Co-Referent auch während meinem Doktorat unterstützt hat.

Ich möchte mich herzlich auch bei Prof. Dr. Torsten Schmid bedanken, der mich mit seiner grossen Expertise u. a. im Feld der qualitativen Forschungsmethoden umfassend beraten und unterstützt hat.

Ein besonders grosser Dank und viel Wertschätzung gilt meinem Weggefährten aus Beruf, Studium und privatem Umfeld sowie gleichzeitig meinem besten Freund, Dr. des. Stefan Fraude, mit dem ich das Thema *Transformational Leadership* unzählige Stunden, Tage und Monate gemeinsam erforscht und diskutiert habe. An ihm schätze ich besonders seine Loyalität, seine Empathie und seinen Drive. Im Weiteren möchte ich mich bei meinem guten Freund Dr. cand. Andreas Hess bedanken, der mich als Kommilitone mit guten inhaltlichen und freundschaftlichen Inputs in den letzten beiden Jahren begleitet hat. Daneben möchte ich mich auch bei Dr. Fabian Heuschele, Dr. Simon Brosämle und Dr. Christian Schimmelpfennig bedanken, die mich auf dem langen Weg einer Doktorarbeit ebenfalls unterstützt haben.

Für die private, bedingungslose Unterstützung möchte ich mich bei meiner langjährigen Freundin Talia Walser bedanken. Talia hat auf vieles verzichtet, um mir einerseits Doktorat und Arbeit, aber andererseits auch eine glückliche Beziehung zu ermöglichen. Hat sie es doch durch ihre fröhliche und spontane, aber auch sehr empathische und hilfsbereite Art immer wieder verstanden, mir eine Balance zum Berufs- und Forschungsleben zu verschaffen. Für diesen Support, für das Zurücktreten und das Verständnis und vor allem für ihre Liebe möchte ich mich an dieser Stelle ganz fest bei ihr bedanken. Ich möchte Ihr an dieser Stelle auch meine Liebe aussprechen.

Schliesslich gilt mein grosser Dank natürlich auch meinen beiden liebenswerten Eltern Silvia und Bruno sowie meinen beiden Schwestern Romina und Linda. Ich möchte mich bei meiner Mutter für ihre mütterliche Zuwendung und ihr ehrliches Feedback

bedanken, mit dem Sie es immer wieder schafft, mir gewisse Leitplanken zu stecken. Bei meinem Vater möchte ich mich für die Geradlinigkeit und das Vorleben von Fleiss und der Wichtigkeit des Bildens und Priorisierens bedanken. Meinen beiden Schwestern möchte ich für Ihre grosse Zuwendung, Liebe und Loyalität danken. Gedenken möchte ich an dieser Stelle meiner geliebten Grossmutter, die in diesem Jahr mit 86 Jahren verstorben ist; sowie meiner ehemaligen Freundin Simone, die leider viel zu früh verstorben ist.

Um hier nochmals auf die einleitende Aussage von Goethe einzugehen, möchte ich kommentieren, dass es nicht rein das fachliche Wissen ist, das mich der mehrjährige Prozess der Erarbeitung der vorliegenden Dissertation gelehrt hat, sondern vielmehr die Disziplin und die Entschlossenheit, die Arbeit über all diese Jahre voranzutreiben und letzten Endes auch erfolgreich abzuschliessen.

Fabio Lenzlinger, St. Gallen, 17. August 2015

Zusammenfassung

Die Führungsforschung hat das Thema der Inspirational Leadership bis heute vernachlässigt. Dies ist neben der Komplexität und Interdisziplinarität der Thematik besonders dadurch begründet, dass in weiten Teilen der *Scientific Community* davon ausgegangen wird, dass Inspirational Leadership *aufgrund von angeborenen* Persönlichkeitsmerkmalen und *nicht* aufgrund von *beeinflussbarem Führungsverhalten* ausgelöst wird. Gerade in Zeiten, in denen viele Führungsempfänger der *Generation Y* angehören, entwickelt sich ein inspirierendes und sinnstiftendes Führungsverhalten jedoch zu einer *Conditio sine qua non* einer erfolgreichen Mitarbeiterführung.

Die vorliegende Dissertation exploriert das *Phänomen der Inspirational Leadership* im Kontext des professionellen Fussballs. Zu diesem Zweck fand im Rahmen eines multiplen Case Study Designs eine Vielzahl an Datenerhebungen statt, bei welchen das Führungsverhalten von Trainern der höchsten Schweizer Fussball-Liga erforscht wurde. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse sowie eines theoretischen Basismodells konnten Kategorien, Konstrukte und Dimensionen identifiziert werden, die Inspirational Leadership determinieren. Neun dieser Dimensionen bilden das daraus resultierende *Inspirational Leadership Model* (ILM).

Anwendungen dieses ILM, u. a. sogenannte *Inspirational Leadership Patterns*, haben ergeben, dass die *Sachebene keine Relevanz* für die Ausübung von Inspirational Leadership besitzt. Weiter wurde festgestellt, dass es Trainern, die *ausgeglichene Ausprägungen der ILM-Dimensionen* besitzen, besser gelingt ihre *Spieler zu inspirieren*, als Trainern, die über einseitige ILM-Ausprägungen verfügen. Schliesslich wurde auch erkannt, dass eine zu einseitige Ausprägung der Dimension der *Dominanz* die Auslösung von Inspirational Leadership unterbindet.

Die empirische Studie konnte aufzeigen, dass Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs *aktiv* durch das Führungsverhalten des Trainers beeinflusst und mitgestaltet werden kann. Die abschliessend entwickelte *Inspirational Leadership Toolbox* liefert ein breites Set an Werkzeugen und Techniken zur Ausübung und Verstärkung dieser erfolgversprechenden und zeitgemässen Art der Mitarbeiterführung.

Abstract

Leadership research has neglected the topic of Inspirational Leadership in the past decades. It is a neglect that derives, besides from the complexity and interdisciplinary nature of the subject, from the assumption of major parts of the *scientific community*, which generally believes that leaders are created rather than born. However, inspirational and meaningful leadership is especially relevant in times where many employees are part of the so-called *Generation Y.*

This dissertation explores the *phenomenon of Inspiration Leadership* in the context of professional football. To do so, a multiple case study design approach has been used to analyse the leadership behaviour of coaches from the highest Swiss football league. By applying both a qualitative content analysis and the use of a theoretical model, categories, constructs and dimensions that determine Inspirational Leadership could be identified. Nine of those dimensions form the resulting *Inspirational Leadership Model* (ILM).

Applications of the ILM by means of the so-called *Inspirational Leadership Pattern* have revealed that the *factual level* is not relevant to exercise Inspirational Leadership. Furthermore, it has been discovered that coaches who possess *balanced characteristics of the ILM-dimensions* can inspire their players better than coaches who possess one-sided characteristics of the dimensions. Finally, the study has revealed that a one-sided specification of the *dominance* dimensions is unfavourable for the activation of inspirational leadership.

The empirical study could prove that Inspirational Leadership in the context of professional football can be *actively* influenced and shaped by the coach. The concluding *Inspirational Leadership Toolbox* offers a broad set of tools and techniques to execute this promising and contemporary leadership style.

"When that cup is going to be presented just remember that you can't even touch it if you are the losers. You'll be walking past it with your losers' medals, knowing someone's walking behind you and is going to lift the cup".

Sir Alex Ferguson in der Halbzeitpause des Champions
League Finales 1999 zwischen Manchester United und dem FC Bayern München.
(Elberse & Dye, 2012)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **III**
Zusammenfassung ..... **VI**
Abstract ..... **VII**
Inhaltsverzeichnis ..... **IX**
Abbildungsverzeichnis ..... **XV**
Tabellenverzeichnis ..... **XVI**
Abkürzungsverzeichnis ..... **XVIII**

I. EINLEITUNG **1**

1 Einführung in das Forschungsphänomen **1**

1.1 Hintergrund und Relevanz des Forschungsphänomens 1
1.1.1 Hintergrund 1
1.1.2 Relevanz 4
1.2 Forschungslücke 5
1.3 Zweck der vorliegenden Studie 8
1.4 Forschungsfragen 9
1.5 Struktur der Dissertation 12

II. THEORETISCHER TEIL **14**

2 Führung als Forschungsfeld der vorliegenden Studie **14**

2.1 Führung 14
2.1.1 Definition des Führungsbegriffs 14
2.1.2 Historie der Führungsforschung 16
2.1.3 Relevanz der Führungsforschung 17
2.1.4 Diskussion relevanter Führungsstile 17
2.1.5 Transaktionale Führung 19
2.1.6 Transformationale Führung 20
2.2 Inspirational Leadership 23
2.2.1 Ambiguität des Begriffs der Inspirational Leadership 23
2.2.2 Definition von Inspirational Leadership im Allgemeinen 24
2.2.3 Inspiration als Bestandteil von Inspirational Leadership 26
2.2.3.1 Definition des theoretischen Konstrukts der Inspiration 26

2.2.3.2 Inspiration im Führungskontext ... 29
2.2.4 Inspirationale Führungstheorien ... 31
2.2.4.1 Inspirational Motivation als Teil der transformationalen Führung ... 32
2.2.4.2 Inspirational-Leadership-Theorie ... 35
2.2.4.3 Inspiring-Others-Theorie ... 39
2.2.5 Inspirierende Führungstheorien im Vergleich ... 40
2.2.6 Inspirational-Leadership-Ansatz für die vorliegende Studie ... 42
2.3 Basistheorien für die vorliegenden Studie ... 43
2.3.1 Das Kommunikationsquadrat ... 43
2.3.2 Das Werte- bzw. das Führungsquadrat ... 44
2.3.3 Theoretisches Rahmenmodell für die empirische Studie ... 46
2.3.4 Führung im Kontext von Hochleistungsteams im professionellen Fussballs ... 46

III. EMPIRISCHER TEIL ... 47

3 Methodologie ... 47

3.1 Empirische Sozialforschung ... 47
3.1.1 Forschungsperspektive ... 47
3.1.2 Qualitative empirische Sozialforschung ... 48
3.1.3 Sensitizing Concepts ... 49
3.2 Datenerhebung ... 50
3.2.1 Methodenwahl ... 50
3.2.2 Fallstudiendesign ... 51
3.2.3 Kriterien für die Auswahl der Cases ... 53
3.2.4 Instrumente der Datenerhebung ... 54
3.2.4.1 Semi-strukturierte Interviews ... 54
3.2.4.2 Beobachtungen ... 55
3.2.4.3 Unterstützende Instrumente ... 56
3.2.5 Triangulation ... 56
3.2.6 Übersicht der Datenerhebungen ... 57
3.3 Datenanalyse ... 57
3.3.1 Einführung in die Datenanalyse ... 58
3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse ... 59
3.3.2.1 Definition der qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Mayring ... 59
3.3.2.2 Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse ... 60

3.3.3 Software-Unterstützung für die qualitative Inhaltsanalyse 61
3.4 Forschungsdesign 62
3.4.1 Bestandteile des Forschungsdesigns 62
3.4.2 Übersicht über das Forschungsdesign 63

4 Einzelfallstudien 65

4.1 Case I: Narrativ 65
4.1.1 Führungsverhalten des Trainers von Case I 65
4.1.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case I aus Sicht der Spieler 67
4.1.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case I 68
4.2 Case II: Narrativ 70
4.2.1 Führungsverhalten des Trainers von Case IIa) 70
4.2.2 Führungsverhalten des Trainers von Case IIb) 71
4.2.3 Beurteilung des Führungsverhaltens der Trainer von Case II aus Sicht der Spieler 73
4.2.3.1 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IIa) aus Sicht der Spieler 73
4.2.3.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IIb) aus Sicht der Spieler 74
4.2.4 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers aus Case II 75
4.2.4.1 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IIa) 75
4.2.4.2 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IIb) 75
4.3 Case III: Narrativ 76
4.3.1 Führungsverhalten des Trainers von Case III 77
4.3.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case III aus Sicht der Spieler 78
4.3.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case III 78
4.4 Case IV: Narrativ 79
4.4.1 Führungsverhalten des Trainers von Case IV 79
4.4.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IV aus Sicht der Spieler 81
4.4.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IV 82
4.5 Implikationen der Einzelfallstudienanalyse für die induktive Herleitung eines Models zur Determination der inspirierenden Führung 83

5 Multiple Case Study ... 87

5.1 Cross-Case-Analyse ... 88
5.2 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse am Untersuchungsobjekt ... 88
5.2.1 Bestimmung der Analyseeinheit ... 89
5.2.2 Paraphrasierung inhaltstragender Textstellen ... 89
5.2.3 Generalisierung der Paraphrasen ... 91
5.2.4 Erste Reduktion durch Selektion ... 93
5.2.5 Zweite Reduktion durch Bündelung ... 95
5.2.6 Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem ... 95
5.2.7 Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial ... 97
5.2.8 Das Kategoriensystem der vorliegenden Studie ... 98

5.3 Analyse der empirischen Daten anhand des Kommunikationsquadrats ... 101
5.3.1 Analyse des inspirierenden Trainerverhaltens anhand des Kommunikationsquadrats aus Trainerperspektive ... 101
5.3.1.1 Einordnung und Beschreibung der vier Ebenen des Kommunikationsquadrats ... 102
5.3.1.2 Trainertypologien mit unterschiedlich ausgeprägten Komponenten des Kommunikationsquadrats ... 105
5.3.1.3 Herleitung der Modell-Konstrukte aus Trainerperspektive ... 107
5.3.2 Analyse aus Spielerperspektive ... 114
5.3.2.1 Einordnung und Beschreibung anhand der vier Ebenen des Kommunikationsquadrats ... 115
5.3.2.2 Spezifische Beschreibung der Ebene der Selbstkundgabe ... 118
5.3.2.3 Spezifische Beschreibung der Appellebene ... 121
5.3.2.4 Herleitung der Modell-Konstrukte aus Spielerperspektive ... 123
5.3.3 Fazit zur Analyse des Kommunikationsquadrats ... 130
5.3.3.1 Ergebnisse der Analyse des Kommunikationsquadrats ... 130
5.3.3.2 Status quo der Konstruktentwicklung anhand des Kommunikationsquadrats ... 131

5.4 Analyse der empirischen Daten anhand des Führungsquadrats ... 134
5.4.1 Weiterentwicklung des Entwicklungs- bzw. Wertequadrat zum Führungsquadrat ... 134
5.4.2 Durchführung der Führungsquadratsanalyse ... 135
5.4.2.1 Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten ... 136
5.4.2.2 Spielerspezifisches vs. teamspezifisches Führungsverhalten ... 137
5.4.2.3 Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten ... 138

5.4.2.4 Emotionales vs. rationales Führungsverhalten ... 139
5.4.2.5 Nahbares vs. distanziertes Führungsverhalten ... 140
5.4.2.6 Zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten ... 142
5.4.2.7 Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten ... 144
5.4.2.8 Delegatives vs. selbstausführendes Führungsverhalten ... 145
5.4.2.9 Innovierendes vs. bewahrendes Führungsverhalten ... 146
5.4.3 Ergebnisse der Führungsquadratanalyse ... 146
5.5 Aktueller Stand des Datenanalyse- und Theoriebildungsprozesses ... 148

6 Herleitung des Inspirational Leadership Model (ILM) ... 151

6.1 Ergänzungspartnerschaften des Inspirational Leadership Model ... 151
6.2 Dimensionen des Inspirational Leadership Model ... 151
6.3 Integration zum Inspirational Leadership Model ... 155
6.3.1 Integration der Ergebnisse der Kommunikationsquadratanalyse in das ILM ... 156
6.3.2 Integration der Ergebnisse der Führungsquadratanalyse in das ILM ... 156
6.3.3 Inspirational Leadership Model ... 157
6.4 Operationalisierung des Inspirational Leadership Model ... 159

7 Anwendung des Inspirational Leadership Model im Feld ... 162

7.1 Inspirational Leadership Plot (ILP) ... 162
7.2 Inspirational Leadership Plots Cases I bis IV ... 163
7.2.1 Inspirational Leadership Plot Case I ... 163
7.2.2 Inspirational Leadership Plot Case IIa) ... 164
7.2.3 Inspirational Leadership Plot Case IIb) ... 165
7.2.4 Inspirational Leadership Plot Case III ... 166
7.2.5 Inspirational Leadership Plot Case IV ... 167
7.2.6 Vergleich ILP Cases I bis IV ... 168
7.3 Inspirational Leadership Plots weiterer Trainer ... 171
7.4 Ergebnisse der Inspirational Leadership Plot-Analyse ... 173
7.5 Einsatzmöglichkeiten des Inspirational Leadership Model ... 176

8 Entwicklung einer Inspirational Leadership Toolbox (ILT) ... 177

8.1 Theoretische Grundlagen für die Entwicklung einer Inspirational Leadership Toolbox ... 177
8.1.1 Inspirational Leadership kann aktiv mitgestaltet werden ... 177
8.1.2 Inspirational Leadership basiert auf neun Dimensionen ... 178

8.1.3 Inspirational Leadership ist von der Führungspersönlichkeit des Trainers abhängig ... 178
8.2 Inspirational Leadership Toolbox ... 179
8.2.1 Inhalte der Inspirational Leadership Toolbox ... 179
8.2.2 Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox ... 186

IV. SCHLUSSTEIL ... 189

9 Schlussfolgerungen ... 189

9.1 Beantwortung der Forschungsfragen ... 189
9.2 Theoretischer Beitrag ... 193
9.2.1 Identifikation der Forschungslücke ... 193
9.2.2 Erkenntnisse der Fallstudienanalyse ... 193
9.2.3 Erkenntnisse aus der Anwendung des Inspirational Leadership Models ... 198
9.2.4 Key Learnings der durchgeführten Studie ... 199
9.3 Praktischer Beitrag ... 201
9.4 Limitationen der Untersuchung ... 202
9.5 Ausblick für die Forschung ... 205
9.6 Ausblick für die Praxis ... 206

Literatur ... 207
Appendix ... 216

Appendix A: Liste Interview-Partner der Cases I-IV ... 216
Appendix B: Liste Beobachtungen Cases ... 218
Appendix C: Anfrage Interviewpartner ... 219
Appendix D: Interviewleitfäden ... 220
Appendix E: Beobachtungsbogen ... 227
Appendix F: Kodierungsinformationen ... 228
Appendix G: Parameter des Inspirational Leadership Plots ... 234
Appendix H: Vorstudieninhalte ... 235
Appendix I: Inspirational Leadership Plots im Vergleich ... 236
Appendix J: Weitere Informationen ... 237

Curriculum Vitae von Fabio Lenzlinger ... 238

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition der Forschungsfragen 11
Abbildung 2: Struktur der Dissertation 13
Abbildung 3: Kommunikationsquadrat 44
Abbildung 4: Das Werte- bzw. Entwicklungsquadrat 45
Abbildung 5: Forschungsdesign 64
Abbildung 6: Herleitung von Kategorien, Konstrukten und Dimensionen 87
Abbildung 7: Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse am Beispiel 1 97
Abbildung 8: Inspirational-Leadership-Analyse anhand des Kommunikationsquadrats aus Trainerperspektive 105
Abbildung 9: Trainertypologien 107
Abbildung 10: Inspirational-Leadership-Konstrukte aus Trainerperspektive 114
Abbildung 11: Inspirational-Leadership-Analyse anhand des Kommunikationsquadrats aus Spielerperspektive 118
Abbildung 12: Inspirational-Leadership-Konstrukte aus Spielerperspektive 130
Abbildung 13: Das Führungsquadrat 135
Abbildung 14: Prozess A: Individuell, kreatives Verhalten des Spielers 143
Abbildung 15: Prozess B: Normiertes Verhalten des Spielers (..... 144
Abbildung 16: Übersicht über die Datenanalyse und den Theoriebildungsprozess ... 150
Abbildung 17: Das Inspirational Leadership Model 158
Abbildung 18: Operationalisierung des ILM anhand der Dimension Emotionalität .. 160
Abbildung 19: Beispielhafte Darstellung eines Inspirational Leadership Plots 163
Abbildung 20: Inspirational Leadership Plot von Trainer T3 aus Case I 164
Abbildung 21: Inspirational Leadership Plot von Trainer T7 aus Case IIa) 165
Abbildung 22: Inspirational Leadership Plot von Trainer T10 aus Case IIb) 166
Abbildung 23: Inspirational Leadership Plot von Trainer T17 aus Case III 167
Abbildung 24: Inspirational Leadership Plot von Trainer T1 aus Case IV 168
Abbildung 25: Inspirational Leadership Plots aus den Cases I-IV im Vergleich 169
Abbildung 26: Inspirational Leadership Plots von T17 und T1 im Vergleich 170
Abbildung 27: Inspirational Leadership Plot von Jürgen Klopp 172
Abbildung 28: Inspirational Leadership Plot von Christian Gross 173
Abbildung 29: Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball 185
Abbildung 30: Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball 187

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsschritte der transformationalen Führung 23
Tabelle 2: Entwicklungsschritte und Bedeutung von Inspirational Leadership 26
Tabelle 3: Entwicklungsschritte der Inspiration als theoretisches Konstrukt 31
Tabelle 4: Entwicklungsschritte der Inspirational Leadership-Theorie 38
Tabelle 5: Inspirational Leadership-Ansätze im Vergleich 41
Tabelle 6: Übersicht der durchgeführten Datenerhebungen in der Saison 2014/15 57
Tabelle 7: Faktoren von Inspirational Leadership gemäss Within-Case-Analyse 85
Tabelle 8: Determinationsfelder von Inspirational Leadership 86
Tabelle 9: Paraphrasierung am Beispiel 1 90
Tabelle 10: Paraphrasierung am Beispiel 2 91
Tabelle 11: Generalisierung am Beispiel 1 92
Tabelle 12: Generalisierung am Beispiel 2 93
Tabelle 13: Die 1. Reduktion anhand des Beispiels 1 94
Tabelle 14: Die 1. Reduktion anhand des Beispiels 2. 94
Tabelle 15: Die 2. Reduktion am Beispiel 1 95
Tabelle 16: Die 2. Reduktion am Beispiel 2 95
Tabelle 17: Zusammenstellung des Kategoriensystems anhand von Beispiel 1 96
Tabelle 18: Zusammenstellung des Kategoriensystems anhand von Beispiel 2 96
Tabelle 19: Kategorien von Inspirational Leadership aus Trainerperspektive 98
Tabelle 20: Kategorien von Inspirational Leadership aus Spielerperspektive 99
Tabelle 21: Konstrukt K1T – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar 108
Tabelle 22: Kerninhalte des Konstrukts K1T 109
Tabelle 23: Konstrukt K2T – Direkte Handlung zum einzelnen Spieler 109
Tabelle 24: Kerninhalte des Konstrukts K2T 110
Tabelle 25: Konstrukt K3T – Indirekte Handlung (Trainer zu Mannschaft/Spieler) 111
Tabelle 26: Kerninhalte des Konstrukts K3T 111
Tabelle 27: Konstrukt K4T – Zu Mannschaft 112
Tabelle 28: Kerninhalte des Konstrukts K4T 112
Tabelle 29: Konstrukt K1S – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar 124
Tabelle 30: Kerninhalte des Konstrukts K1S 125

Tabelle 31: Konstrukt K2S – Direkte Handlung dem einzelnen Spieler gegenüber ... 125
Tabelle 32: Kerninhalte des Konstrukts K2S ... 126
Tabelle 33: Konstrukt K3S – Indirekte Handlung (Trainer gegenüber Mannschaft/Spieler) ... 126
Tabelle 34: Kerninhalte des Konstrukts K3S ... 127
Tabelle 35: Konstrukt K4S – Zu Mannschaft ... 127
Tabelle 36: Kerninhalte des Konstrukts K4S ... 128
Tabelle 37: Status quo der Konstruktentwicklung anhand des Kommunikationsquadrats ... 133
Tabelle 38: Herleitung von Ergänzungspartnerschaften anhand der Führungsquadratanalyse ... 147
Tabelle 39: Ergänzungspartnerschaften des Inspirational Leadership Model ... 151
Tabelle 40: Beschreibung der Dimensionen des ILM ... 152
Tabelle 41: Fragekonstrukt zur Bewertung der ILM-Dimension ... 161

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAQDAS	Computer-assisted qualitative data analysis software
d. h.	das heisst
etc.	et cetera
f.	folgende
F1, F2, ..	Frage 1, Frage 2
GT	Grounded Theory
i. d. R.	in der Regel
ILM	Inspirational Leadership Model
ILP	Inspirational Leadership Plot
ILT	Inspirational Leadership Toolbox
JER	Jetzt erst Recht!
K1, K2, ..	Kategorie 1, Kategorie 2, ..
Kap.	Kapitel
RQ	Research Question (Forschungsfrage)
s.	siehe
S.	Seite
sog.	sogenannt
S1, S2, ..	Spieler 1, Spieler 2, ..
T1, T2, ..	Trainer 1, Trainer 2, ..
vgl.	vergleiche
vs.	versus
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

I. Einleitung

1 Einführung in das Forschungsphänomen

1.1 Hintergrund und Relevanz des Forschungsphänomens

Der erfolgreiche Fussballtrainer Jürgen Klopp[1] hat mit einem seiner früheren Vereine wegen einem winzigen Auswärtstor den Aufstieg in die 1. Fussball Bundesliga verpasst. Und dies nachdem bereits im Vorjahr der Aufstieg um lediglich einen einzigen Punkt verpasst wurde. Die Spieler waren verständlicherweise zu tiefst niedergeschlagen, frustriert und uninspiriert. Jürgen Klopp musste sich etwas einfallen lassen, um die Mannschaft auch ein drittes Mal vom grossen Ziel des Aufstiegs überzeugen zu können. Kurz vor Saisonbeginn liess er für die gesamte Mannschaft und alle Staffmitglieder Armbänder mit der Aufschrift JER produzieren. JER stand für *Jetzt erst Recht!* Und tatsächlich, seine Mannschaft schaffte den Weg in die höchste Spielklasse. Jürgen Klopp ist es u. a. durch die JER-Aktion gelungen, seine Spieler auch ein drittes Mal für das grosse Ziel 1. Bundesliga zu inspirieren. Der amerikanische Autor William Arthur Ward hat sich zu den Eigenschaften eines erfolgreichen Leaders einmal wie folgt geäussert:

> *"The mediocre leader tells. The good leader explains. The superior leader demonstrates. The great leader inspires (Ward, 2015)."*

Jürgen Klopp ist es zu diesem Zeitpunkt also tatsächlich gelungen, im Sinne einer grossen Führungspersönlichkeit den kleinen noch vorhandenen Funken nicht absterben zu lassen, sondern auf die Mannschaft zu übertragen und nochmals richtig zu entfachen. Ihm ist es gelungen, die Spieler zu inspirieren.

1.1.1 Hintergrund

Das zuvor geschilderte Beispiel des Führungsverhaltens von Jürgen Klopp macht deutlich, dass ein Unterscheidungskriterium zwischen einem guten und einem Weltklasse-Trainer wohl darin liegt, inwiefern es einer Führungskraft bzw. einem Trainer gelingt,

[1] Die dargestellte Anekdote stammt aus einem Gespräch, das Michel Fringer mit Jürgen Klopp am 8. August 2013 in Dortmund geführt hat.

seine Spieler wieder und wieder zum Erreichen von gemeinsamen Zielen inspirieren und begeistern zu können.

Im Kontext des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sämtlicher wirtschaftlicher Bereiche, u. a. bedingt durch die ubiquitären Auswirkungen der Globalisierung und der fortschreitenden Professionalisierung sowie den gesellschaftlichen Wandel hinweg zum Individualismus und der gesteigerten Bedeutung der Sinnfrage, wird es als Führungskraft immer wichtiger, seinen Mitarbeitern[2] langfristig einen begehbaren Weg aufzeigen zu können und sie dabei begleiten und inspirieren zu können. Vielfach wird über einen Mangel an Orientierung und Leadership debattiert. Gemäss einer aktuellen Studie gelingt es nur gerade 4 % aller Organisationen, ihre Mitarbeiter zu inspirieren (Forman & van der Oord, 2013). Gleichzeitig stellt die Inspiration der Mitarbeiter aufgrund der Kurzlebigkeit des heutigen Wirtschaftens, des grossen Erfolgsdrucks und der zunehmenden Forderung nach Transparenz auch eine grosse Herausforderung dar.

Gegensätzlich zu den eben erwähnten Verschärfungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, hat sich u. a. bedingt durch den rasanten Anstieg des Wohlstands, vornehmlich in Westeuropa, die gesellschaftliche Haltung zur ökonomischen Entwicklung verhalten. Vielerorts steht nicht mehr die Maximierung des persönlichen Nutzens, des Haushaltseinkommens oder des eigenen Lebensstandards im Vordergrund, sondern vielmehr die Zweckmässigkeit oder das *Warum* des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Handelns (sog. *Triple Bottom Line*).

Verstärkt wird dieser Trend in Richtung ständiger Hinterfragung des Status quo jeglicher Umweltbereiche durch das Aufkommen der sogenannten *Generation Y*. Als Generation Y (bzw. auch *Generation Why*, *Digital Natives* oder *Millennials* genannt*)* wird derjenige Teil der Bevölkerung bezeichnet, der nach 1980 geboren wurde. Sie sind im Internet-Zeitalter aufgewachsen und durch die digitalen Medien sozialisiert worden (Schüller, 2014). Altersbedingt beginnt die Generation Y heutzutage, die älteren Generationen als Führungskräfte abzulösen. Die Mitglieder dieser Generation zeichnen sich aufgrund des Wohlstands dadurch aus, dass sie Sinn und Zweck einer Sache oder einer Tätigkeit stets hinterfragen. Als Antwort darauf existieren sogenannte *New-Leadership-School-Konzepte*, welche bei den Bedürfnissen der Arbeitnehmer

[2] Die hier als maskuline Form verwendete Darstellung des Worts *Mitarbeiter* soll auch für weibliche Mitarbeiterinnen gelten. Diese Darstellungsweise wird aus Gründen der Einfachheit nachfolgend durchgängig für die gesamte Dissertation gehandhabt.

ansetzen und implizieren, dass Mitarbeiter nicht mehr rein materiell entschädigt, sondern emotional abgeholt und inspiriert werden wollen (Lenhard & Reise, 2012).

Bis anhin kann konkludiert werden, dass aktuell agierende Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, inmitten der weiter voranschreitenden Globalisierung und des dadurch gesteigerten Wettbewerbsdrucks den Mitarbeitern Sinn und Zweck des täglichen Handelns vorzuleben. Diese ökonomisch und gesellschaftlich beeinflusste Ausgangslage stellt neue Anforderungen und Leitmaxime an heutige Führungskräfte. Diese stehen vor der Herkulesaufgabe, ihre Ressourcen einerseits immer effizienter einzusetzen und andererseits ihren Mitarbeitern gleichzeitig über Sinn und Zweck des täglichen Handelns Rechenschaft abzulegen.

Mittels der klassischen autoritären Führung bzw. dem häufig als transaktional genannten Führungsstil (u. a. Bass, 1985) kann unter den soeben dargestellten sozioökonomischen Rahmenbedingungen kaum ein Team mehr erfolgreich geführt werden. Vielmehr benötigt es eine Führungsmaxime die Mitarbeiter befähigt, Kommittent, Enthusiasmus und Eigenverantwortung für die eigenen Aufgaben zu entwickeln. Der transformationalen Führung hingegen wird in der Literatur seit den 1970er Jahren, als Gegenstück zur transaktionalen Führung, fast schon eine heilbringende Wirkung zugeschrieben. Zentraler Bestandteil dieses Führungsansatzes ist die Fähigkeit eines Leaders, seine Mitarbeiter zu inspirieren. Mitarbeiter, Angestellte oder Fussballspieler benötigen Führungspersönlichkeiten denen es gelingt, die Teammitglieder mittels gemeinsam definierter Werte- und Verhaltenskodices, übergreifenden Visionen und Zielen langfristig und kongruent zu individuellen Sinn- und Zweckansprüchen zu inspirieren. Die Fähigkeit von Führungskräften, Mitarbeiter nachhaltig für gemeinsame Aufgaben inspirieren zu können, ist zum Wettbewerbsfaktor von modernen Organisationen zu verkommen. Inspiration Leadership vermag sogar über das Potenzial besitzen, zur wertvollen und gesuchten Ressource für sämtliche Organisationen zu werden. Diese Bedeutung wird vor dem Hintergrund der *heranwachsenden* Generation Y mit Blick auf die Zukunft noch zunehmen.

Jürgen Klopp ist es in der eingangs geschilderten Anekdote durch Inspirational Leadership gelungen, in einer anspruchsvollen Situation seine Spieler nochmals entscheidend zu mobilisieren und für die anstehenden Aufgaben zu begeistern. Dieses durch die Wissenschaft erst bruchstückhaft erforschte Feld bzw. Phänomen der Inspirational Leadership wird in der vorliegenden Dissertation am Beispiel des Führungsverhaltens von Trainern im professionellen Fussball exploriert.

1.1.2 Relevanz

Inspirational Leadership als Forschungsphänomen wurde bis anhin vernachlässigt. Dieses Versäumnis hängt mit drei unterschiedlichen Faktoren zusammen, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Ein erster dieser Faktoren ist der Irrglaube, dass die Fähigkeit ein inspirierender Leader zu sein für lange Zeit mit einer angeborenen Gabe in Verbindung gebracht wurde. Es herrschte die Meinung des Entweder-oders. Das heisst etwa so viel, als dass in der Literatur davon ausgegangen wurde, dass eine Führungskraft entweder die Fähigkeit auf seine Mitarbeiter inspirierend zu wirken mitbringt, oder eben nicht. Renommierte Leadership-Forscher (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991, S. 14) stellen zu dieser Einstellung Folgendes fest:

> *„An individual's potential for being inspirational could not be changed or developed, so the tendency was to deal with more tangible characteristics of leadership, such as participative leadership, while ignoring how leaders inspire followers.“*

Konsequenz dieser Annahme war, dass Inspirational Leadership nur als begrenzt gestalt- und beeinflussbar durch die Führungskraft selbst eingestuft wurde. Dies ging in der Führungsliteratur wiederum mit einer geringeren Beachtung einher. Das Forschungsphänomen der *Inspirational Leadership* wurde bspw. im Vergleich zur charismatischen Führung nur sehr oberflächlich erforscht. Doch Inspirational Leadership kann nicht einfach durch eine besonders inspirierende Führungspersönlichkeit mit bestimmten Charaktermerkmalen erzeugt werden. Inspirational Leadership bedingt vielmehr einen aktiven, beinflussbaren Prozess. Searle und Hanrahan (2010, S. 736) beschreiben die Funktionsweise dieses Führungsstils wie folgt:

> *„Contrary to assertions in some transformational leadership studies that personal charisma is the primary component to inspiring others, these findings indicate that inspiring others requires an active process where leaders establish interpersonal connections and enable action.”*

Ganz Ähnliches gilt für einen weiteren Forscher (Armstrong, 2005, S. 16), der erläutert, dass transformationale bzw. inspirierende Leader nicht als solche geboren werden, sondern sich zu einer Führungspersönlichkeit entwickeln können *(„Transformational leaders are created, not born!“*). Das aktive Ausüben von Inspirational Leadership ist

also zumindest partiell ein beeinflussbarer Prozess, der durch ein bestimmtes Führungsverhalten sowie den Einsatz gewisser Instrumente hervorgerufen oder verstärkt werden kann.

Ein zweiter Faktor der dazu geführt hat, dass die Exploration des Themas der Inspirational Leadership vernachlässigt wurde, ist die Abstraktheit und Interdisziplinarität der Begrifflichkeit. Mit der Führung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, als auch der Psychologie, steht das Konstrukt der Inspirational Leadership irgendwo zwischen zwei unterschiedlichen Forschungssträngen, welche die Thematik mit jeweils unterschiedlichen Motiven und Herangehensweisen explorieren.

Der dritte Faktor der zur Vernachlässigung der Forschung im Bereich der Inspirational Leadership geführt hat, ist die Schwierigkeit das Themengebiet zu operationalisieren. Wie kann die Inspirational Leadership einer Führungskraft quantitativ abgebildet werden? Bis anhin bestehen diesbezüglich weder theoretische Modellierungen, noch anwendbare, breit abgestützte Skalen zur Operationalisierung.

Der Autor der vorliegenden Dissertation hat den Anspruch, das Phänomen der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs zu explorieren sowie anhand eines Modells zu determinieren. Das beschriebene Vakuum dieses Forschungsfelds einerseits, aber auch die einleitend dargestellte, hohe praktische Relevanz der Thematik andererseits, wirken für den Verfasser als Haupttreiber der mehrjährigen Untersuchung.

1.2 Forschungslücke

Zuvor wurde geschildert, dass das Forschungsfeld der Inspirational Leadership über lange Jahre nicht im Mittelpunkt der Führungsforschung stand. Weiter wurde erläutert, dass diese Vernachlässigung insbesondere auf drei Faktoren beruhte. Erstens wurden die Fähigkeiten eines Inspirational Leaders für lange Zeit als ausschliesslich naturgegeben betrachtet. Zweitens hat die hohe Abstraktheit und Interdisziplinarität des Themas dazu geführt, dass dieser Forschungsstrang in der wissenschaftlichen Community nur eingeschränkt diskutiert und in die Führungsforschung miteinbezogen wurde. Und drittens hat die Schwierigkeit der Operationalisierung von Inspirational Leadership dazu beigetragen, dass das Themenfeld bis anhin vernachlässigt wurde.

Inspiration wird sehr häufig als einer der Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Führung erwähnt. Doch kaum einmal wird der Begriff der Inspiration bzw. die Entstehung dieses

Zustands kritisch analysiert. Searle und Hanrahan (2010, S. 737) bestätigen dieses Vakuum an Erklärungen und kommentieren Folgendes dazu:

> *„There is a strong emphasis on leaders being the charismatic source of inspiration with little comment on the process by which transformational leaders inspire others."*

Frese et al. zit. in Searle und Hanrahan (2010, S. 737) beschreiben dieses Informationsvakuum wie folgt:

> *„The knowledge about inspiration as a discrete phenomenon remains largely abstract".*

Gründe dafür liegen gemäss Avramenko (2013, S. 113) vor allem in der Schwierigkeit der Definition des Begriffs der Inspiration.

Searle und Hanrahan bestätigen den ersten dieser eingangs erwähnten drei Faktoren die dazu geführt haben, dass das Thema der Inspirational Leadership bis anhin noch nicht tiefgründiger erforscht wurde. Für sie werden die beiden Ansätze der *Charismatic Leadership* und der *Inspirational Leadership* häufig gleichgesetzt, indem bekannte CEOs und Unternehmer als inspirierende Leader dargestellt werden. Man denke dabei beispielsweise an den Gründer von Virgin *Richard Branson* oder den verstorbenen Apple-Gründer *Steve Jobs*. Die Führungsprinzipien solch bekannter Persönlichkeiten sind nach aussen am besten sichtbar und werden darum so stark wahrgenommen. Avolio, Waldmann und Yammarino (1991, S. 14) bestätigen diese Feststellung indem sie Folgendes erläutern:

> *„The current emphasis on transformational leadership will suffer to the degree that inspirational motivation is considered the sole province of CEOs rather than a quality shared in varying degree by people at all levels of organizations."*

Gemäss den bisherigen Erkenntnissen der Leadership-Forschung ist es jedoch erwiesen, dass es allen (Führungs-)Personen einer Organisation möglich ist, Inspiration auszulösen. Und Charisma entspricht der Maxime einiger Forscher, nach der inspirierende bzw. charismatische Führungskräfte so geboren werden und diese Fähigkeiten sich nicht aneignen, adaptieren oder weiterentwickeln können. Avramenko (2013, S. 116),

der einen Fokus in seiner Forschung auf den Bereich der Inspiration im Führungskontext legt, stimmt dieser Aussage ebenfalls zu, indem er Folgendes feststellt:

> *"Little guidance on how to inspire and how inspiration works can be found in the conventional leadership theory."*

Avramenko (2013, S. 123) nennt mit der nachfolgenden Aussage den Forschungsbedarf im Themenfeld der Inspirational Leadership:

> *"Further research is needed in order to operationalize the understanding of inspiration in the organizational context which has been developed here. Further research can be positioned (..) in exploring the conceptual connections between inspiration and motivation, leadership and organizational culture.*

Auch Avramenko betont damit nochmals die Forschungslücke im Bereich der Inspirational Leadership. Auch für Searle und Hanrahan (2010) befindet sich die Forschung im Bereich der Inspiration lediglich in einer *formativen Phase*. In einem ersten Schritt wird Inspirational Leadership, ähnlich wie dies auch Avramenko fordert, als eigenes Forschungsfeld bestimmt und vielschichtig exploriert. Nur dadurch wird es gelingen, ein Basiswissen zu erzeugen, das einstweilen die Praktikabilität der Thematik erhöht und damit auch die Operationalisierung ermöglicht.

Bis anhin wurde hergeleitet, dass im Forschungsfeld der Inspirational Leadership ein offensichtliches Vakuum an Informationen besteht. Verständlicherweise hat dieser Mangel an Einblick und Wissen in den thematisierten Forschungsstrang auch dazu geführt, dass bis anhin noch keine theoretischen Beschreibungen oder Modellierungen der Thematik der Inspirational Leadership bestehen. Was hingegen existiert, ist eine Vielzahl von sogenannten Eigenschaftsmodellen, die anhand von Persönlichkeitseigenschaften die Inspirational Leadership einer Führungskraft determinieren. Hier schliesst sich der Kreis, denn diese Persönlichkeitstests basieren auf der Annahme, dass die Inspirational-Leadership-Fähigkeiten eines Leaders ausschliesslich auf Persönlichkeitsmerkmalen basieren (*Great Man Theory*) und demnach kaum beeinflusst oder weiterentwickelt werden können. Letztlich hat diese Forschungslücke zufolge, dass es keine Modelle und daraus abgeleitete Instrumente gibt, die in der Praxis wie bspw. in der Personalselektion oder der Personalentwicklung eingesetzt werden können.

Es kann konkludiert werden, dass im Forschungsfeld der Inspirational Leadership eine Forschungslücke besteht. Dies hat dazu geführt, dass keine theoretischen Modelle existieren, welche die Thematik beschreiben. Dementsprechend fehlen auch Tools zur Operationalisierung, zudem herrscht ein Mangel an anwendungsorientierten Instrumenten, die zur Steuerung von Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs eingesetzt werden können.

1.3 Zweck der vorliegenden Studie

Die vorliegende Dissertation im Bereich der Inspirational Leadership hat drei Hauptzwecke. Es geht erstens um die Exploration des Themenfelds, zweitens um die Modellierung des Forschungsphänomens, und drittens um die Anwendung in der Führungspraxis.

Hinsichtlich der *Exploration* des Themengebiets von Inspirational Leadership bezweckt der Verfasser, mehr Verständnis für das Forschungsphänomen zu schaffen. Was wird unter *Inspirational Leadership* überhaupt verstanden? Und welche Führungstheorien existieren diesbezüglich überhaupt? Weiter wird eruiert, wie der aus der Psychologie stammende Begriff der *Inspiration* überhaupt definiert wird. Schliesslich geht es vor allem auch darum, das Phänomen aus einer praxisorientierten Perspektive zu explorieren und zu beschreiben. Das generierte Grundlagenwissen dient dazu, die Relevanz sowie die Anwendbarkeit von Inspirational Leadership zu erhöhen. Zudem wird damit das Themenfeld auch für daran anknüpfende und weitergehende Forschungstätigkeiten aufgearbeitet.

Der zweite Zweck der vorliegenden Forschungsarbeit liegt in der Definition und Beschreibung der Thematik anhand von Kategorien und Konstrukten. Das Themenfeld der Inspirational Leadership wird durch diese induktiv hergeleiteten Kategorien und Konstrukte erstmalig anhand eines *Modells* determiniert werden. Es geht hier nicht um die deduktive Überprüfung von Hypothesen oder Modellen, sondern um die induktive Herleitung eines Modells für die Determination von Inspirational Leadership einer Führungspersönlichkeit am Kontext des professionellen Fussballs.

Drittens bezweckt die vorliegende Studie, dass das entwickelte Modell auch in der Praxis angewandt werden kann. Die Ergebnisse besitzen einen direkten Nutzen für die Personalführung, Personalselektion und Personalbeurteilung. Abgeleitet von der theo-

retischen Modellierung werden Instrumente entwickelt, die nutzbringend in der Mitarbeiter- bzw. Spielerführung eingesetzt werden können.

Als Anwendungskontext dieser Forschungsarbeit dient der professionelle Fussball in der Schweiz. Aufgrund von drei Gründen hat sich der Verfasser für diesen spezifischen Kontext zur Beobachtung des Forschungsphänomens entschieden.

Erstens ist die Führungsinteraktion zwischen Sender und Empfänger bei Hochleistungsteams im Sport bzw. im Fussball besonders gut erkennbar. Anweisungen des Trainers auf dem Trainingsplatz werden i. d. R. direkt von den involvierten Akteuren empfangen bzw. umgesetzt. Diese Führungsinteraktion zwischen Trainer und Spieler ist das primäre Untersuchungsobjekt der vorliegenden Studie und dient dazu, entsprechendes Datenmaterial für die Exploration der Thematik und die anschliessende Modellentwicklung zu generieren. Weiter dienlich ist die Ergebnisorientierung und Kurzlebigkeit des Geschäftsmodells des professionellen Fussballs. Gelingt es einem Trainer nicht, die entsprechenden Resultate auf dem Feld zu erzielen, wird in den meisten Fällen zeitnah mit entsprechenden Massnahmen wie bspw. Entlassungen reagiert.

Zweitens erhält der Kontext des professionellen Fussballs von allen Umweltsphären sehr viel Aufmerksamkeit und Beachtung. Dies sollte dazu beitragen, die vernachlässigte Inspirational-Leadership-Forschung etwas voranzutreiben. Die omnipräsente mediale Beachtung des professionellen Fussballs trägt zur Transparenz bei. Daten sind durch Beobachtungen und Spielanalysen sowie durch persönliche Gespräche und Medienanalysen relativ einfach zu erhalten.

Und schliesslich besteht auch ein pragmatischer Grund für die Wahl des Untersuchungskontexts. Der Verfasser der vorliegenden Studie besitzt bereits einen hervorragenden Zugang zu vielen relevanten Akteuren im professionellen Schweizer Fussball. Dieser Zugang zu Trainern, Spielern und weiteren Entscheidungsträgern aus dem Fussball wurde in den letzten Jahren im Hinblick auf die geplante Studie bewusst aufgebaut und gepflegt.

1.4 Forschungsfragen

Für Punch (2005) gibt es zwei Funktionen bei der Formulierung einer wissenschaftlichen Forschungsfrage. Die erste Funktion bezweckt, das Forschungsgebiet einzugrenzen. Die zweite Funktion dient hingegen zur Strukturierung des gesamten Forschungsprozesses. Die Herleitung der nachfolgenden Forschungsfragen basiert auf einer Lite-

raturanalyse und auf Erkenntnissen aus offenen Interviews und Beobachtungen im Rahmen einer Vorstudie.

Die Literatur-Review hat die in Kapitel 1.3 dargestellte Forschungslücke des Phänomens der Inspirational Leadership dargestellt. Ausserdem hat sich herauskristallisiert, dass es diesbezüglich noch kein theoretisches Modell gibt. Letztlich wurde erkannt, dass die Anwendbarkeit von Inspirational Leadership im Führungskontext aufgrund der fehlenden Modelle und Instrumente eingeschränkt ist.

Die zuvor erwähnte Vorstudie diente dazu, das zu untersuchende Phänomen vor der Hauptstudie zu erforschen. Dadurch konnten Rückschlüsse auf die Durchführbarkeit der Studie, auf den Zugang zum Untersuchungsobjekt sowie auf die Beobachtbarkeit des Phänomens gezogen werden. Die Vorstudie beinhaltete explorative Gespräche mit Exponenten aus dem professionellen Fussball und erste Beobachtungen des Führungsverhaltens professioneller Trainer.

Aufgrund der Literaturanalyse und der durchgeführten Vorstudie haben sich drei Forschungsfragen herauskristallisiert. Erstere wird dabei in zwei Teilfragen aufgeteilt:

> *RQ_{1a}: Inwiefern manifestiert sich das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs? Bzw.*
>
> *RQ_{1b}: Wie und mit welchen Auswirkungen wird Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt?*

Diese beiden Teilfragen bezwecken, das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs zu explorieren.

Die zweite und die dritte Forschungsfrage widmen sich dann der induktiven Herleitung eines Modells zur Determination von Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs. Bei der zweiten Frage geht es darum, wie die Inspirational Leadership eines Fussballtrainers determiniert werden kann:

> *RQ_2: Mit welchen Determinanten kann Inspirational Leadership von professionellen Fussballtrainern bestimmt werden?*

Im Rahmen der dritten Forschungsfrage wird induktiv ein Modell zur Determination der Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball entwickelt. Die entsprechende Forschungsfrage lautet wie folgt:

RQ_3: Wie sieht ein anwendungsorientiertes Inspirational Leadership Model[3] für Trainer im professionellen Fussball aus?

In der nachfolgenden Darstellung werden die drei genannten Forschungsfragen nochmals übersichtlich abgebildet.

Definition der Forschungsfragen

Deskription des Forschungsphänomens	RQ_{1a}	Inwiefern ist das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs sichtbar?
	RQ_{1b}	Wie und mit welchen Auswirkungen wird Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt?
Theoriebildung	RQ_2	Mit welchen Determinanten kann Inspirational Leadership von professionellen Fussballtrainern bestimmt werden?
	RQ_3	Wie sieht ein anwendungsorientiertes Inspirational Leadership Model für Trainer im professionellen Fussball aus?

Abbildung 1: Definition der Forschungsfragen (eigene Darstellung)

[3] Innerhalb der Dissertation wird Inspirational Leadership Model als englischsprachige Begrifflichkeit verwendet. Auf dem Titelblatt wird hingegen die deutschsprachige Schreibweise verwendet.

1.5 Struktur der Dissertation

Die vorliegende Dissertation besteht aus einem Einführungsteil, einem theoretischen Teil sowie einem empirischen und einem Schlussteil.

Der Einführungsteil in Kapitel 1 beinhaltet die Einführung in die Forschungsthematik der Inspirational Leadership, die Darstellung des Hintergrunds bzw. der Relevanz des Forschungsphänomens, die Forschungslücke, die Darstellung des Zwecks der Studie sowie die Herleitung und Definition der Forschungsfragen.

Kapitel 2 befasst sich mit der Literaturanalyse der Führungsforschung. Dieses Kapitel legt einen Fokus auf die transformationale Führung und auf Inspirational Leadership. Ausserdem werden die für die Analyse des empirischen Datenmaterials benötigten Basistheorien beschrieben. Es sind dies das Kommunikations- und das Werte- bzw. das Entwicklungsquadrat.

Ab Kapitel 3 folgt der empirische Teil des vorliegenden Dissertationsprojekts. Es beinhaltet die Erläuterung der Methodik sowie des Forschungsdesigns der durchgeführten Studie. Weiter befasst sich der empirische Teil in Kapitel 4 und 5 mit der Einzelfallanalyse sowie mit der multiplen Case Study der untersuchten Fälle aus dem professionellen Fussball. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Qualitative Inhaltsanalyse gelegt.

Das sechste Kapitel leitet dann das Inspirational Leadership Model zur Determination des Führungsverhaltens von Trainern im professionellen Fussball her. Die nachfolgenden Kapitel 7 und 8 befassen sich mit Anwendungen des Inspirational Leadership Model. Es werden dabei der Inspirational Leadership Plot und die Inspirational Leadership Toolbox beschrieben.

Das neunte und letzte Kapitel gibt eine Antwort auf die im ersten Kapitel definierten Forschungsfragen. Im Weiteren wird besonders auf den theoretischen Beitrag der vorliegenden Studie eingegangen. Schliesslich wird aber auch auf den praktischen Beitrag und die Limitationen der vorliegenden Forschungsarbeit eingegangen. Zu guter Letzt wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungstätigkeiten im Bereich von Inspirational Leadership gegeben.

Abbildung 2: Struktur der Dissertation (eigene Darstellung)

II. Theoretischer Teil

2 Führung als Forschungsfeld der vorliegenden Studie

2.1 Führung

2.1.1 Definition des Führungsbegriffs

Nachfolgend wird das Forschungsfeld der Führung bzw. von *Leadership* beschrieben und definiert. Wichtig dabei ist eine Erläuterung der historischen Entwicklung der Führungsforschung. Im Laufe der Jahrzehnte haben sich verschiedene Führungsparadigmen, -ansätze und -stile herauskristallisiert. Die Kenntnis dieser Entwicklungsschritte ist von Bedeutung für das holistische Verständnis dieses interdisziplinären Forschungsgebiets.

Wunderer (2001, S. 4) beschreibt den Begriff der Führung als „ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“. Es geht in der Führung darum, die Geführten bzw. Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass gemeinsame Ziele erreicht werden können. Bei Locke’s (1999, S. 2) Definition von Leadership spielt die soziale Interaktion eine zentrale Rolle. Er definiert den Begriff der *Führung* wie folgt: “Leadership is a process of inducing others to take action towards a common goal. “

Auch Morrell (2001) besagt, dass es sich bei der Führung um einen Beeinflussungsprozess zwischen Individuum und Gruppenmitgliedern handelt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Burns betont ebenfalls die Wichtigkeit der gegenseitigen Interaktion. Burns (1978, S. 18) definiert *Leadership* wie folgt:

> *„Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.“*

Der Begriff der Führung wird hier auch vom Begriff des Coachings abgegrenzt, der häufig im Sport verwendet wird. Laut Bisanz & Gerisch (2008, S. 431) wird der Coaching-Begriff wie folgt definiert: *„Coaching umfasst unter der primären Zielsetzung der Leistungsoptimierung alle Massnahmen im Rahmen der Mannschaftsbildung*

und Mannschaftsführung, der trainingsbegleitenden psychologischen Anleitung und der Wettspielvorbereitung und -steuerung." Demnach kann gefolgert werden, dass der Coaching-Begriff im Gegensatz zur Führung enger gefasst ist. Coaching wird teilweise nur auf die direkt mit dem Wettspiel in Zusammenhang stehenden Aufgaben bezogen. Coaching kann als Teil von Führung verstanden werden. Ausserhalb des Coachings liegt gemäss Bisanz & Gering (2008) beispielsweise die Trainingssteuerung. Für die nachfolgenden Ausführungen wird jedoch auf die Definition von Führung im Allgemeinen referenziert.

Wichtig bei der Definition des Führungsbegriffes ist die Unterscheidung zwischen Unternehmern und Managern. Beide können eine Führungsfunktion in Unternehmen und Organisationen einnehmen, doch verfügen sie, zumindest in der Stereotypisierung, über unterschiedliche Charaktereigenschaften. Der Unternehmer trägt als Besitzer i. d. R. das Risiko über alle Aktivitäten der Organisation. Er wird in der Theorie häufig als visionsgebend, risikofreudig und langfristig-orientiert handelnd dargestellt. Weiter wurde der Unternehmer bspw. von Schumpeter als Person beschrieben, die den Prozess der schöpferischen Zerstörung vorantreibt. Schumpeter (1997) definiert das Wesen des Unternehmers im Erkennen und Durchsetzen von neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten.

Im Gegensatz zum Unternehmer leitet der Manager i. d. R die operativen Geschäfte der Unternehmung. Der Manager ist i. d. R. Angestellter der Organisation und wird von den Besitzern, wie u. a. den Aktionären beauftragt, die Geschäfte der Organisation im Sinne dieser effektiv und effizient auszuführen. Im Vordergrund stehen dabei das Planen sowie die effiziente Allokation der Ressourcen. Für Bass (1985) handelt beispielsweise die transformationale Führungskraft als *Leader* und die transaktionale Führungsperson als *Manager*.

Wie zuvor erwähnt, können die Erkenntnisse der Leadership-Forschung sowohl auf den Unternehmer, als auch auf den Manager angewandt werden. Trotzdem soll erwähnt werden, dass sich die Leadership-Forschung vordergründig mit der Untersuchung von visionären Unternehmern befasst hat. Besonders erwähnenswert sind hier sicherlich die Ausführungen von Burns (1978) in seinem bekannten Werk *Leadership*, in dem er das Führungsverhalten von Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft untersucht hat.

2.1.2 Historie der Führungsforschung

Die nachfolgende Darstellung der Geschichte der Führungsforschung dient dazu, die Herleitung und Beschreibung dieses Forschungsfelds zu verstehen. Dieses Wissen um die Unterscheidung zwischen der transaktionalen und der transformationalen Führung wird vorausgesetzt, um das Forschungsobjekt der vorliegenden Studie, *Inspirational Leadership,* nachfolgend explorieren zu können.

Die Thematik der *Führung* im betriebswirtschaftlichen Verständnis wird seit den 1950er Jahren erforscht. In der sog. *Great Man Theory* wurde nach Persönlichkeitsmerkmalen geforscht, die ein erfolgreiches Leadership determinieren (Judge, Bono, Illies, & Gerhardt, 2002). Gemäss diesen Erläuterungen unterscheiden spezifische Eigenschaften die sog. *Anführer* von den *Geführten*.

Da aber, wie dies bereits in Kapitel 1.2 dargestellt wurde, die Eigenschaften und Fähigkeiten ein guter Leader zu sein nicht alle angeboren sind, sondern auch erlernt werden können, konnte sich der Ansatz dieser eigenschaftsbasierten *Great Man Theory* nicht langfristig durchsetzen. Deshalb haben sich verschiedene ganzheitliche Führungsansätze herauskristallisiert, welche die Führungseigenschaften einer Person aufgrund des Verhaltens einer Führungskraft und nicht aufgrund bestimmter Eigenschaften begründen. Es haben sich Verhaltensansätze entwickelt, die das langfristige Verhaltensmuster einer Führungsperson beschreiben. Diese sog. Führungsstile werden durch Staehle (1999, S. 334) als ein „*langfristig relativ stabiles, situationsabhängiges Verhaltensmuster des Führers*“ beschrieben. Entsprechend wurde eine Typologisierung entwickelt, die das Verhalten einer Führungsperson mittels des Führungsstilkontinuums in unterschiedliche Führungsstile einteilte (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Dabei kann vom autoritären Führungsstil auf der einen Seite und vom kooperativen Führungsstil auf der anderen Seite des Kontinuums gesprochen werden. Schliesslich erwähnt Staehle (1999) auch den *situativen Ansatz*, bei dem das Führungsverhalten nicht von bestimmten Eigenschaften oder Verhaltensweisen, sondern allein von der Situation abhängt.

Ab Mitte der 1980er Jahre gewann der sog. *New-Leadership-Ansatz* an Beachtung. Dieser Ansatz beinhaltet u. a. *Charismatic Leadership* und die *Transformationale Führung* (1985). Diese Führungsansätze sind die Weiterentwicklung der klassischen Führungstheorien. Der Transformationale Führungsansatz, der durch Burns (1978) erstmalig beschrieben bzw. durch Bass (1985) weiterentwickelt wurde, steht im Fokus der vorliegenden Studie.

2.1.3 Relevanz der Führungsforschung

Das Themengebiet der Führung besitzt auch heutzutage eine herausragende Bedeutung als Forschungsobjekt für die Management-Lehre. Es kann angemerkt werden, dass das Thema der Personalführung in Zeiten der Unsicherheit, der erhöhten Komplexität und der globalen Vernetzung an Wichtigkeit gewonnen hat.

Das Thema *Leadership* ist eine der am meisten erforschten Management-Disziplinen der letzten Jahrzehnte. Burns (1978) bezeichnet das Thema als eines der am meisten beobachteten Phänomene weltweit. Eine Google-Suche[4] zum Stichwort *Leadership* hat 160 Mio. bzw. 14 Mio. Einträge zum Begriff der *Führung* generiert. Der gleiche Suchauftrag in Google Scholar ergibt mehr als zwei Mio. Einträge zum Stichwort *Leadership* bzw. 0.5 Mio. Einträge zum Schlagwort *Führung*.

Werden die Gründe für die Bedeutung der Führung eruiert, wird rasch erkennbar, dass das Themengebiet in der betriebswirtschaftlichen Praxis von sämtlichen Organisationen weltweit eine prägende Rolle spielt. Es gibt diesbezüglich keine Grenzen bzgl. Unternehmensform, Unternehmensgrösse oder -zweck sowie geographischer Tätigkeit. Die Führung spielt in jeder Organisation, in jedem Unternehmen, in jedem Fussballverein eine tragende Rolle. Sie kann demnach auch als Querschnittsfunktion bezeichnet werden, die eine integrierende und identitätsstiftende Wirkung für eine Organisation besitzt. Ein weiteres beschreibendes Merkmal ist die Interdisziplinarität des Begriffs. Ein sehr starker Einfluss kommt dabei aus der Organisationspsychologie. Diese wird laut dem Gabler Wirtschaftslexikon (2015) wie folgt definiert: *„Beschreibung und Erklärung des arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen.“* Die Organisationspsychologie beschreibt demnach das Verhalten von Menschen innerhalb von Organisationen. Demnach kann aus psychologischer Perspektive auch das Führungsverhalten diesem Forschungsstrang zugeordnet werden.

2.1.4 Diskussion relevanter Führungsstile

Nachdem wir erkannt haben, dass die soziale Interaktion zwischen zwei oder mehreren Individuen das zentrale Merkmal der Führung ist, stellt sich nun die Frage, in welcher Art und Weise dieser soziale Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zustande kommt. Dieses *wie* in der Austauschbeziehung bzw. in der Führung der Mitar-

[4] Suche in Google bzw. Google Scholar vom 21.04.2014 unter www.google.com bzw. www.google.scholar.com

beiter wird auch als Führungsstil bezeichnet. Wunderer (2001, S. 204) definiert den Begriff Führungsstil *„als ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten“*.

In der Theorie und in der gelebten Praxis existiert ein ganzes Spektrum an unterschiedlichen Führungsstilen. In Abhängigkeit vom Kontext, vom Typ der Aufgabe und von der Persönlichkeit der Mitarbeiter nimmt die Art des Führungsstils eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Arbeitsleistung der Geführten ein.

Grundsätzlich befindet sich der Führungsstil irgendwo zwischen der autoritären und der autonomen Führung auf dem Kontinuum, das zuvor von Tannenbaum & Schmidt erläutert wurde (2001, S. 205). Häufig werden die beiden Enden des Kontinuums auch als autoritärer bzw. kooperativer Führungsstil bezeichnet. Seit den Ausführungen von Burns (1978) und Bass (1985) werden diese beiden gegensätzlichen Führungsstile auch als transaktionale bzw. transformationale Führung bezeichnet.

Der autoritäre bzw. der transaktionale Führungsstil wird häufig auch als militärischer Führungsstil bezeichnet. Ausserdem existiert die bereits zuvor erwähnte *Charismatic Leadership*, deren Führungsstil hauptsächlich auf dem Charme und der Ausstrahlung der Führungspersönlichkeit beruht. Häufig wird im Zuge dieses Führungsstils auch *Inspirational Leadership* erwähnt, ein Führungsstil, der auf den Fähigkeiten der Führungspersönlichkeit beruht, die Geführten zu gemeinsamen Visionen und Ziele inspirieren zu können. Nachfolgend in Kapitel 2.2 wird detailliert auf diesen Führungsstil als Hauptforschungsobjekt der vorliegenden Studie eingegangen. Wir haben zuvor bereits den kooperativen Führungsstil beschrieben, der das Gegenstück zum autoritären Führungsstil darstellt. Noch einen Schritt weiter geht die sog. *Laisser-Faire-Führung*, ein Führungsstil, der den Mitarbeitern praktisch vollständige Autonomie einräumt. In der Theorie existieren noch weitere Abgrenzungen, Unterkategorien und Definitionen von Führungsstilen. Entscheidend ist dabei weniger die Bezeichnung selbst, als der Grad der Selbstverantwortung und des Freiraums bzw. der Kontrolle, den die Führungskraft dem Mitarbeiter einräumt.

Das Verständnis der Führungsstile der transaktionalen und der transformationalen Führung besitzt für die vorliegende Studie eine herausragende Bedeutung. Deshalb wird nachfolgend ein besonderes Augenmerk darauf gelegt. Burns (1978, S. 4) beschrieb in seinem Grundlagenwerk *Leadership* im Jahre 1978 die Unterscheidung der beiden Führungsstile der transaktionalen und transformationalen Führung wie folgt: *„I will identify two basic types of leadership: the transactional and the transforming“*. Er

tat dies im Rahmen einer Untersuchung mit prägenden Führungspersönlichkeiten der Geschichte wie Mahatma Gandhi oder Woodrow Wilson. Zur transaktionalen Führung führte er Folgendes aus: *„The relations of most leaders and followers are transactional – leaders approach followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions.“*

Im Vergleich zur transaktionalen Führung ist die transformationale Führung komplexer. Burns (1978, S. 16) beschreibt die Merkmale des transformationalen Leaders wie folgt:

> *„The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower.“*

Demnach unterscheidet sich die transaktionale Führung wesentlich von der transformationalen Führung. Nachfolgend wird detailliert auf die Spezifika bzw. die Unterschiede der beiden Führungsstile eingegangen.

2.1.5 Transaktionale Führung

Burns (1978, S. 18) beschreibt den Begriff der transaktionalen Führung wie folgt: *„Transactional leadership occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economic or political or psychological in nature: a swap of goods or of one good for money.“* Avolio und Bass (2002, S. 3) verknüpfen die transaktionale Führung mit der Belohnung bzw. der Bestrafung von Mitarbeitern. Sie stellen diesbezüglich Folgendes fest: *„Transactional leadership occurs when the leader rewards or disciplines a follower depending on the adequacy of the follower's performance.“*

Für Bass (1985, S. 4) stehen in der transaktionalen Führung faire Austauschprozesse im Vordergrund. Wunderer (2001, S. 243) ergänzt, dass der Fokus der transformationalen Führung auf der ziel- und aufgabenorientierten Delegation liegt. Avolio und Bass (2002, S. 3) beschreiben die typischen Belohnungs- bzw. Bestrafungskomponenten der transaktionalen Führung wie folgt: *„Transactional leadership depends on contingent reinforcement, either positive contingent reward or the more negative active or passive forms of management-by-exception.“*

Dieser Aussage stimmt Bass (1985) zu, indem er erläutert, dass die transaktionale Führung aus Komponenten verschiedener Führungsstile besteht. Auch er nennt als zentrale Bestandteile der transaktionalen Führung *Contingent Reward* und *Management by Exception*. Gemäss Avolio und Bass (2002) hat sich *Contingent Reward* als vernünftiges, transaktionales Führungsinstrument in der Praxis bewiesen. Grundsätzlich geht es darum, dass sich bei diesem Prinzip die Führungskraft und der Mitarbeiter auf klare Leistungsziele einigen. Erfüllt der Mitarbeiter die gemeinsam definierten Ziele, so wird er entsprechend belohnt. Hingegen wird bei diesem Führungsstil nicht die gleich hohe Motivation der Mitarbeitenden wie beispielsweise bei der transformationalen Führung beobachtet.

Als zweiter Bestandteil der transaktionalen Führung wurde vorgängig das *Management by Exception* erwähnt. Bei diesem Führungsstil greift der Vorgesetzte gemäss Avolio und Bass nur punktuell in die Tätigkeiten des Mitarbeiters ein. Er kann sich gegenüber dem Geführten aktiv oder auch passiv verhalten. *Passives Management by Exception* kann auch als reaktives Krisenmanagement bezeichnet werden. Für Bass und Avolio (1993) existiert ein negativer Zusammenhang zwischen verschiedenen Effektivitätsgrössen und *passivem Management by Exception*. Im Gegensatz dazu kann *aktives Management by Exception* zumindest teilweise eine positive Korrelation mit der Effektivität der Führung aufweisen. Es kann demnach auch als aktives Krisenmanagement bezeichnet werden.

2.1.6 Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft Werte und Motive ihrer Mitarbeiter auf eine höhere Ebene transformiert und dadurch deren Bedürfnisse und Präferenzen im gewünschten Sinne verändert (2001). Burns (1978, S. 20) beschreibt den Effekt der transformationalen Führung wie folgt:

„Transforming leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.“ Avolio und Bass (2002, S. 2) charakterisieren die transformationale Führungskraft auf eine sehr ähnliche Art und Weise:

> *„Transformational leaders do more with colleagues and followers than set up simple exchanges or agreements. They behave in ways to achieve*

> *superior results by employing one or more of the four components of transformational leadership.“*

Im Gegensatz zur transaktionalen Führung geht es bei der transformationalen Führung vor allem um die gegenseitige Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Geführten. Transformationale Führungskräfte motivieren Ihre Mitarbeiter durch Vermittlung attraktiver Visionen und durch Wege zur gemeinsamen Zielerreichung. Felfe (2006) bestätigt dies, indem er erwähnt, dass es transformationalen Führungskräften gelingt, durch die Transformation von Einstellungen und Werten die Leistung und Motivation von Mitarbeitern zu steigern. Burns (1978, S. 117) führt zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Folgendes aus:

> *„Transformational leaders help transform followers’ needs into positive hopes and aspirations.“*

Wie es zuvor bereits bei der Definition von *Leadership* erläutert wurde, spricht Bass (1985, S. 4) bei der transformationalen Führungskraft von einem Leader und bei der transaktionalen Führungsperson von einem Manager. Der gleiche Autor (S. 4) definiert vier wesentliche Komponenten der transformationalen Führung. Diese werden nachfolgend einzeln dargestellt. Es sind dies die folgenden vier Bestandteile:

1. *Idealized Influence* (Idealisierter Einfluss)
2. *Inspirational Motivation* (Inspirierende Motivation)
3. *Intellectual Stimulation* (Intellektuelle Stimulation) sowie
4. *Individual Consideration* (Individualisierte Fürsorge).

Idealized Influence bezeichnet die Fähigkeit von Führungskräften, Geführte soweit zu beeinflussen, dass sie sich mit der Führungsperson identifizieren sowie dieser vertrauen und nacheifern (1993, S. 51). Die Führungskräfte sollen gemäss Bass (1985, S. 4) selbst als Vorbild genommen werden. Avolio und Bass bestätigen dies, indem sie Folgendes feststellen: *„Transformational leaders behave in ways that make them role models for their followers. Such leaders are admired, respected, and trusted.“* Adair (2002, S. 62) ergänzt dazu Folgendes: *„Leadership is example. To be successful, a good leader must walk the talk“.*

Inspirational Motivation bedeutet u. a. gemäss Bass (1985), durch Inspiration das Bewusstsein und das Verständnis der Geführten für die gemeinsam angestrebten Ziele zu steigern. Laut Avolio und Bass (2002) besitzen inspirierende und motivierende Füh-

rungskräfte Enthusiasmus und Optimismus. Inspirierende Führungskräfte entwickeln mit den Mitarbeitenden eine gemeinsame Vision. Die Emotionalität und die Verwendung von Symbolen spielen eine zentrale Rolle bei der Inspiration von Teammitgliedern. Es kann teilweise zu Überlappungen der beiden Komponenten *Idealized Influence* und *Inspirational Motivation* im Rahmen der transformationalen Führung kommen (Bass & Avolio, 1993).

Intellectual Stimulation beschreibt gemäss Bass und Avolio (1993) die Fähigkeit der Führungskraft, Mitarbeitende bei der Infragestellung bestehender Werte und Erwartungen zu unterstützen. Ziel dieser *Intellectual Stimulation* ist es unter anderem, alte Praktiken, Denkweisen und Lösungsansätze durch Kreativität infrage zu stellen und somit bewusst eine andere Zukunft zu gestalten (Avolio & Bass, 2002). Avolio und Bass (2002, S. 2) betonen folgendes Charakteristikum für die intellektuelle Stimulation der Mitarbeitenden: *"Followers are encouraged to try new approaches, and their ideas are not criticized if they differ from the leader's ideas."*

Individualized Consideration besagt gemäss Avolio und Bass (2002, S. 3), dass erfolgreiche transformationale Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern wie folgt umgehen: *"They pay special attention to each individual's needs for achievement and growth by acting as a coach or a mentor. Followers and colleagues are developed to successively higher levels of potential."*

Bass und Avolio (2002) führen weiter aus, dass besonders die individuellen Bedürfnisse und Motive der Mitarbeitenden beachtet werden müssen. Diese persönlichen Anliegen sollen nicht nur berücksichtigt werden, sondern es muss versucht werden, diese auf eine höhere Stufe zu heben.

Werden eine oder mehrere der vier dargestellten Komponenten in der Personalführung angewandt, kann dies zu überdurchschnittlichen Ergebnissen der Mitarbeitenden führen. Im Vergleich zum transaktionalen Führungsstil können Erwartungen und Aufgaben im Falle einer erfolgreichen transformationalen Führung nicht nur erfüllt, sondern auch übertroffen werden. Die nachfolgende Tabelle fasst die wichtigsten Entwicklungsschritte und Forschungsergebnisse der transformationalen Führung nochmals zusammen.

Tabelle 1: Entwicklungsschritte der transformationalen Führung

Autor(en), Jahr	Titel	Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für die vorliegende Studie
Burns, 1978	*Leadership*	▪ Burns unterscheidet erstmalig die transaktionale von der transformationalen Führung ▪ Burns weist auf den Zusammenhang zwischen Inspirational Leadership und der transformationalen Führung hin
Bass, 1985	*Leadership and performance beyond expectations*	▪ Bass beschreibt die Merkmale der transformationalen Führung. Inspirational Motivation ist eines der vier Bestandteile der transformationalen Führung ▪ Inspirational Motivation bedeutet, durch Inspiration das Bewusstsein und das Verständnis der Geführten für die gemeinsam angestrebten Ziele zu steigern
Avolio et al., 1991	*The Four I's of Transformational Leadership*	▪ Inspirational Motivation wird aus den drei Elementen *Providing Meaning*, *Shared Vision* sowie *Use of Symbols* erzeugt

2.2 Inspirational Leadership

2.2.1 Ambiguität des Begriffs der Inspirational Leadership

Inspirational Leadership kann gemäss den theoretischen Ausführungen der Führungstheorie aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.

Einerseits wird *Inspirational Leadership* in der Theorie zur generellen Beschreibung von Führungspersönlichkeiten eingesetzt denen es gelingt, ihre Mitarbeiter durch die gemeinsame Erarbeitung von Aufgaben nachhaltig zu inspirieren. Dies kann ihm Rahmen von unterschiedlichen Führungsstilen ausgelöst werden. Auf diese Ausführungen wird im Kapitel 2.2.2 genauer eingegangen. Andererseits ist Inspirational Leadership auch ein eigenständiger Ansatz in der Führungsforschung, der einen spezifischen Führungsstil wie bspw. die transformationale Führung darstellt. Es existiert eine Vielzahl solcher Ansätze wie u. a. die *Transformationale Führung, Inspirational Lea-*

dership oder die *Inspiring-Other-Theorie*. Diese unterschiedlichen Führungsstile werden in Kapitel 2.2.4 dargestellt.

Die Ambiguität in der Verwendung des Begriffs *Inspirational Leadership* ist einer der Hauptgründe dafür, warum die Thematik in der Führungsforschung bis anhin nur fragmentartig erforscht wurde. Weitere Gründe finden sich in der Abstraktheit der Begrifflichkeit und in der Interdisziplinarität der Thematik.

2.2.2 Definition von Inspirational Leadership im Allgemeinen

Inspirational Leadership wird wie einleitend erläutert, oft dazu eingesetzt, inspirierendes Führungsverhalten im Generellen zu bezeichnen. Es wird jedoch oft ausser Acht gelassen, dass die Führungspersonen einen anderen Führungsstil als Inspirational Leadership anwenden. Inspirational Leadership wird demnach auch als Oberbegriff für unterschiedliche Ansätze von inspirierendem Führungsverhalten verwendet.

Das American Heritage Dictionary (2006) beschreibt die *inspirierende* Führungskraft im Allgemeinen wie folgt: *„Inspirational leaders are able to influence others or to animate a divine influence upon human beings.“* Es geht gemäss dieser Definition um die Animation der Mitarbeitenden. Eine Führungspersönlichkeit der es gelingt, seine Mitarbeiter zu animieren, bringt gemäss Gotchall (2010, S. 32) folgende Eigenschaften mit: *„An animateur is someone who brings to life a new way of thinking, seeing, or interacting that creates focus and energy.“*

Ausserdem wird der inspirierende Leader von seinen Geführten als belesen, visionär und empfindsam gegenüber seiner Umwelt beschrieben (1988). Durch diese Eigenschaften kann zwischen Anführer und Gefolgschaft eine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden. Dieses Vertrauen entsteht durch die Bedeutung, die der Leader der täglichen Arbeit gibt. Bass (1988, S. 22) formuliert diesen Vertrauensbildungsprozess wie folgt: *„The inspirational leader stimulates enthusiasm among subordinates and says things to build their confidence.”* Besteht das Vertrauensverhältnis zwischen Leader und Gefolgschaft erst einmal, besitzt die Führungskraft grosse Einflussmöglichkeiten auf die Mitarbeitenden, führt Bass (1988, S. 22) weiter aus. *“Inspiring leaders have the ability to influence subordinates to exert themselves beyond their own expectations and self-interest.”*

Im Gegensatz zur charismatischen Führung stehen beim Führungsstil der Inspirational Leadership die Aufgaben und Ziele, die zusammen realisiert werden im Mittelpunkt

der Führungsbeziehung. Bass (1988, S. 206) unterscheidet diese beiden Führungsstile wie folgt: *„If the dynamics of the identification of the followers with the leader are absent and if the followers are drawn to the goals and purposes of the leader, as such, then the leader is inspirational but not charismatic.“*

Demnach ist es wichtig festzuhalten, dass Inspirational Leadership zwar von der Ausstrahlung und dem Verhalten der Führungskraft abhängig ist, sich jedoch nicht vollständig auf die Person fokussiert. Im Mittelpunkt dieses Führungsstils stehen vielmehr die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben und das Streben nach gemeinsamen Zielen.

Das National Research Council Canada (2015) integriert die eben erwähnten unterschiedlichen Aspekte von Inspirational Leadership in ihrer Definition der Begrifflichkeit:

> *“Inspirational Leadership is about energizing and creating a sense of direction and purpose for employees and excitement and momentum for change.*
>
> - *It involves energizing individuals to strive towards a compelling vision of the future by embracing and embodying the company’s or the product’s values in all aspects of their work.*
> - *It includes offering clarity around goals and objectives and ensuring that those who are led work collaboratively towards a shared purpose.*
> - *It also includes the provision of the required resources and motivational support employees need to grow and the empowerment and accountability to take responsibility for their own success.”*

Tabelle 2: Entwicklungsschritte und Bedeutung von Inspirational Leadership

Autor(en), Jahr	Titel	Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für die vorliegende Studie
Larwood et al., 1995	*Structure and meaning of organizational vision*	▪ Entwicklung eines visionsbasierten Konzepts der Inspiration in der Führungslehre
Zaccaro & Banks, 2001	*Leadership, vision, and organizational effectiveness*	▪ Entwicklung eines visionsbasierten Konzepts zur Inspiration im Führungskontext
James & Lahti, 2011	*Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance*	▪ Inspiration ist aktiv erzeugt und nach aussen gerichtet ▪ Inspiration wird von der Motivation klar abgegrenzt. Häufig wurden die beiden Begriffe vermischt

2.2.3 Inspiration als Bestandteil von Inspirational Leadership

Das Forschungsobjekt der vorliegenden Studie ist das Thema der Inspirational Leadership. Es wurde erläutert, dass dieser Begriff in der bisherigen Forschung unterschiedlich definiert wurde. Einerseits wird Inspirational Leadership als Oberbegriff für Führungspersönlichkeiten verwendet denen es gelingt, ihre Mitarbeiter zu inspirieren. Andererseits wird Inspirational Leadership auch als eigenständiger Führungsansatz beschrieben.

Nachfolgend wird das aus der Psychologie stammende theoretische Konstrukt der Inspiration und dessen Implikationen für den Führungsansatz der *Inspirational Leadership* dargestellt. Dies dient dazu, ein grundlegendes Verständnis für den Begriff und das Konstrukt von Inspiration zu erhalten, um Inspirational Leadership interdisziplinär explorieren zu können. Es handelt es sich hierbei jedoch um eine Studie im betriebswirtschaftlichen Kontext.

2.2.3.1 Definition des theoretischen Konstrukts der Inspiration

Wir beschäftigen uns im Berufs- und Privatleben tagtäglich mit verschiedenen Formen der Inspiration. Die eine Person wird durch das Handeln von literarischen Märchenfiguren inspiriert, bei manchen Menschen reicht ein emotionaler Songtext zur Inspirati-

on und wieder andere inspirieren selbst Mitmenschen zur Erbringung von Höchstleistungen. Für die meisten Menschen ist *Inspiration* ein bekannter Begriff, doch ihn zu beschreiben ist kaum jemand in der Lage. Für Trash und Elliot (2003) besitzt der Begriff der Inspiration je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen. Kotter (2001, S. 89) erstellt folgenden Erklärungsansatz zur Definition des Begriffs der Inspiration:

> *„ Inspiration energizes people, not by pushing them in the right direction as control mechanisms do, but by satisfying basic human needs for achievement, a sense of belonging, recognition, self-esteem, a feeling of control over one's life, and the ability to live up to one's ideals. Such feelings touch us deeply and elicit a powerful response."*

Das Oxford English Dictionary (2015) definiert den Begriff der *Inspiration* wie folgt:

"A breathing in or infusion of some idea, purpose, etc. into the mind; the suggestion, awakening, or creation of some feeling or impulse, especially of an exalted kind". Diese Definition verdeutlicht, dass es sich um einen mehrstufigen Prozess mit einem bestimmten In- bzw. Output handelt. Für Avramenko (2013) dienen die drei Adjektive des Worts Inspiration *(inspirational, inspiring und inspired)* zur Erklärung der Begrifflichkeit. Für Avramenko (S. 115) steht *inspirational* für „*making you feel hopeful or encouraged*", *inspired* hingegen für „*excellent, or resulting from inspiration*" und *inspiring* für „encouraging, or making you feel you want to do something".

Hart (2000) definiert Inspiration mit Hilfe der Begriffe *contact* und *connection, energy, opened* und *clarity*. Demnach ensteht anfänglich im Moment der Inspiration eine Art von persönlichem Kontakt und einer persönlichen Verbindung. Zweitens entsteht eine gewisse Öffnung gegenüber etwas Neuem. Drittens wird das Verständnis bzw. das Bewusstsein gegenüber einer speziellen Sache erhöht. *„Inspiration generally includes an expansion of awareness and understanding, although analytic meaning lagged behind, if fit came at all* (Hart, 2000, S. 11). Schliesslich wird durch Inspiration auch Energie freigesetzt. Hart (2000, S. 13) erläutert dies wie folgt: *„A dramatic shift in emotional, physical and energetic states are evident in inspiration."*

Trash und Elliott (2003, S. 871) beschreiben in nachfolgender Aussage den Prozess der Inspiration inklusive vorgelagerter Auslösung und nachgelagerter Implikationen wie folgt:

> *„Inspiration is triggered or evoked by a stimulus which results in a feeling of transcending ones daily preoccupations and limitations. This implies that the inspired person is motivated to take the needed action in order to fulfill his or her goal."*

Demnach besteht das Konstrukt der Inspiration aus drei wesentlichen Elementen, nämlich der Auslösung (*Evokation*), der Überwindung (*Transzendenz*) sowie der Motivation (*Motivation*). Inspiration kann also durch einen Stimulus wie eine Person oder eine Sache ausgelöst werden, indem sich dadurch beim Empfänger ein Gefühl der Energie und Überwindungskraft entfaltet, das sich letztlich in einer gesteigerten Motivation niederschlägt. Die gesteigerte Motivation und Schaffenskraft kann sich dann wiederum positiv auf den Output der inspirierten Person auswirken. Die Auslösung dieses Triggers beschreiben Trash und Elliot (2003, S. 871) so: *„Inspiration is evoked rather than initiated directly through an act of will or arising without apparent cause".*

Auslöser für Inspiration können Reize wie göttliche Eingebungen, kreative Erleuchtungen, aber auch Personen oder Objekte in der äusseren Umgebung sein (Trash & Elliot, 2003, S. 873). Auch Hart (2000, S. 22) nennt verschiedene Auslöser für Inspiration. Er beschreibt diesen Prozess wie folgt:

> *„Inspiration emerges in a wide range of contexts including situations involving: helping others, acts of creativity, moving beyond some personal challenge or limitation, love, mediation, etc. While specific events do not cause inspiration, there were some common triggers that were associated with the experience including: nature, love, suffering and/or courage, ideas, music, exercise, beauty or quality."*

Wir haben nun eruiert, wie das theoretische Konstrukt der Inspiration definiert und wie der Prozess der Inspiration beschrieben ist. Im nächsten Schritt geht es darum zu erläutern, inwiefern das Konstrukt der Inspiration und im Speziellen der Inspirational Leadership mit der Führungsforschung zusammenwirkt. Es lässt sich demnach fragen, an welcher Schnittstelle und in welcher Form das theoretische Konstrukt der Inspiration und die Führung miteinander interagieren.

2.2.3.2 Inspiration im Führungskontext

Wie dies in Kapitel 2.2.1 erläutert wurde, wird in der Führungslehre häufig auf das theoretische Konzept der Inspiration zurückgegriffen. Avramenko (2013) stimmt dieser Erkenntnis zu und erwähnt, dass die Inspiration in der Literatur zwar als eigenständiges Konstrukt definiert wird, doch dass es primär durch Konzepte der Motivation, der Evokation und der Transzendenz beschrieben wurde. Weiter führt er aus, dass das Konstrukt der Inspiration in den letzten zehn Jahren vielseitig verwendet wurde, doch dass dies hauptsächlich in Kombination mit anderen Gefühlszuständen wie Bewunderung, Engagement, intrinsischer Motivation, Zufriedenheit oder Gesundheit geschah. Es kann demnach konkludiert werden, dass das Konstrukt der Inspiration bis anhin *nicht* profunder Bestandteil der wissenschaftlichen Führungsforschung war.

Die Leadership-Forschung referiert zwar häufig über Elemente der Inspiration als theoretisches Konstrukt, doch eine Grundlagenforschung an der Schnittstelle von Führung und Inspiration hat bis anhin nicht stattgefunden. Avramenko (2013, S. 116) stimmt dieser Feststellung einerseits zu, indem er sich wie folgt äussert: *„In the organizational context, inspiration is widely referred to within leadership theory.“* Der Autor stellt andererseits aber fest, dass in der gängigen Führungs-Literatur wenig bis sehr wenig zu den Themen *Wie kann inspiriert werden?* oder *Wie funktioniert Inspiration?* gefunden werden kann.

Avramenko (2013, S. 117) macht mit der nachfolgenden Aussage deutlich, dass das Konstrukt der Inspiration zwar zur Determination und Deskription von Führungsverhalten verwendet wird, doch dass diesbezüglich noch kein fundiertes Konzept für die Führungsforschung erarbeitet wurde:

> *„Inspiration is referred to or used as a potent and semantically flexible concept rather than a specific and established technical concept, which, considering the multitude of meanings identified, would be rather suggestive of the intended meaning.“*

Diese fehlende theoretische Beschreibung geht auch mit einer bis anhin nur sehr bescheidenen Operationalisierung des Begriffs der Inspiration im Führungskontext einher. Es ist in der Tat augenscheinlich, dass eine Operationalisierung des theoretischen Konstrukts der Inspiration komplex ist. Eine Ausnahme dazu sind *die Inspirational Scales*, die im Jahr 2003 von Trash und Elliot (2003, S. 874) entwickelt wurden. Diese Inspirational Scales sind jedoch ein rudimentäres Messinstrument, die den Grad bzw.

die Häufigkeit der Inspiration einer Person evaluieren. Mit vier Fragen wird dabei jeweils in den Kategorien Intensität und Frequenz die Inspiration von Personen gemessen. 1) *I experience inspiration* (wie oft und wie intensiv); 2) *Something I encounter or experience inspires me* (wie oft und wie intensiv) 3) *I am inspired to do something* (wie oft und wie intensiv) und 4) *I feel inspired* (wie oft und wie intensiv).

Zusammenfassend kann subsumiert werden, dass das theoretische Konstrukt der Inspiration abstrakt ist, doch in sich auch relativ abschliessend beschrieben wurde. Eine Anwendung dieses Konstrukts bzw. dieser Erkenntnisse im Führungskontext und speziell bei der Beschreibung eines Führungsstils hat hingegen *nicht* stattgefunden. Die vorliegende Studie bezweckt, das Phänomen der Inspirational Leadership explorativ zu untersuchen, um dadurch in einem ersten Schritt das Forschungsobjekt beschreiben zu können. Der zweite Schritt beinhaltet die Entwicklung eines Modells zur Determination von Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs.

Tabelle 3: Entwicklungsschritte der Inspiration als theoretisches Konstrukt

Autor(en), Jahr	Titel	Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für die vorliegende Studie
Avramenko, 2013	*Inspiration at work: is it an oxymoron?*	▪ Inspiration wird häufig in organisationalen *Settings* ausgelöst ▪ Es gibt eine inhaltliche Verbindung zwischen Inspiration und Motivation ▪ Inspiration hilft im Umgang mit job-bezogenen Themen wie Routine, schwierigen Kunden bzw. Situationen sowie mit Stress ▪ Inspiration erzeugt Energien und kann eine Person stärken. Inspiration ermöglicht es, verstecktes Potenzial hervorzurufen und erhöht die Leistungsfähigkeit ▪ Inspiration kann vom Management verwendet werden (*control*), um gemeinsame Ziele zu erreichen und Ideen zu realisieren
Searle & Hanrahan, 2011	*Leading to inspire others: charismatic influence or hard work?*	▪ Die beiden Autoren nennen fünf Merkmale einer erfolgreichen Führung durch Inspiration: *Visionary, Openness, Transparency, Passionate* und *Somewhat unconventional*
Hart, 1998	*Inspiration: exploring the experience and its meaning*	▪ Inspiration ist eine wissenschaftlich bedeutsame Erscheinung
Algoe & Haidt, 2009	*Witnessing excellence in action: the other-praising emotions of elevation, admiration, and gratitude*	▪ Die Bewunderung der Führungspersönlichkeit durch die Geführten (sog. Followers) kann Inspiration auslösen

2.2.4 Inspirationale Führungstheorien

Kapitel 2.2.1 hat dargestellt, dass Inspirational Leadership neben einer allgemeinen Beschreibung eines inspirierenden Führungsstils, auch einen spezifischen Führungsstil beschreiben kann. Nachfolgend werden drei Führungsstile beschrieben, die inhaltlich

auf einem Inspirational-Leadership-Ansatz basieren. Es sind dies *Inspirational Motivation* als Komponente der transformationalen Führung, *Inspirational Leadership* und die *Inspiring-Other-Theorie*.

2.2.4.1 Inspirational Motivation als Teil der transformationalen Führung

Kapitel 2.1.6 hat die vier Kernkomponenten der transformationalen Führung gemäss Bass (1985, S. 4) dargestellt. Es sind dies *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individual Consideration* und *Intellectual Stimulation*. Diese vier Bestandteile der transformationalen Führung sind auch unter dem Begriff *4 I's* bekannt.

Nachfolgend wird die Komponente der Inspirational Motivation erläutert. Inspirational Motivation bildet die inspirierende Komponente des Führungsstils der transformationalen Führung und wird vor dem Hintergrund des Forschungsobjekts der vorliegenden Dissertation deshalb besonders umfassend beleuchtet.

Gemäss den Ausführungen in der relevanten Literatur besteht das Konstrukt Inspirational Motivation aus drei Komponenten (Wunderer, 2001). Es sind dies *Providing Meaning*, *Shared Vision* sowie *Use of Symbols*. Diese Elemente werden nachfolgend einzeln erläutert.

Providing Meaning im Kontext der transformationalen Führung bedeutet, inwiefern durch Vorgabe einer Bedeutung bzw. eines Zwecks oder einer Sinngebung eine Steigerung des Bewusstseins und des Verständnisses für gemeinsame Ziele erreicht werden kann. Den Mitarbeitern werden Sinn und Bedeutung der Aufgaben, der Teamarbeit und der gemeinsamen Ziele aufgezeigt. Die Attraktivität von Aufgaben und Zielen wird dadurch erhöht. Providing Meaning erhöht die Identifikation aller Mitarbeitenden mit den Aufgaben, dem Projekt bzw. der Unternehmung. Bass (1981, S. 208) nennt diese Komponente der Inspirational Motivation auch *Management of Meaning*. Er definiert folgende Anforderungen an einen erfolgreichen Leader in Bezug auf *Providing Meaning*: *„What the leaders felt was most often expected of them, was that they would provide their constituents with meaning, security, and solutions to their problems."*

Shared Vision bedeutet, die Motivation der Mitarbeitenden durch die gemeinsame Erstellung einer fesselnden Vision oder Mission zu erhöhen (Wunderer, 2001). Dies geschieht durch die Ansprache und die Integration aller Mitarbeitenden in den Erarbeitungsprozess einer Vision. Eine gemeinsame Marschrichtung aller Beteiligten bezweckt, das Kommittment aller involvierten Personen nachhaltig zu steigern. Die Er-

arbeitung einer vereinenden Vision dient dazu, positive Emotionen zwischen den Teammitgliedern auszulösen. Für Searle und Hanrahan et al. (2010, S. 738) nimmt die Vision eine prägende Rolle in der transformationalen Führung ein, deren Wichtigkeit sie wie folgt beschreiben:

> *„Transformational leaders are exceptional and have extraordinary effects on their followers, primarily by being able to commit them to the leader's role and organizations' vision."*

Use of Symbols bezweckt die Verwendung von Symbolen zur Inspiration der Führungsempfänger. Bass (1981, S. 209) stellt diesbezüglich Folgendes fest: *„Inspirational leaders make extensive use of symbols – representations of chunks of information."* Weiter führt Bass aus, dass Symbole Strategien für das Verständnis und die bewusste oder unbewusste Sinngebung von Organisationen sind.

> *„Symbols provide a greatly simplified message that can have inspirational meaning",* führt Bass diesbezüglich weiter aus.

Zu den drei genannten Komponenten der Inspirational Motivation ist anzumerken, dass inspirierende Leader im Sinne der transformationalen Führung ihre Aufgaben mit voller Überzeugung, Optimismus und Enthusiasmus planen, ausführen und vermitteln. Der *Funken* soll wortwörtlich von der Führungskraft auf die Mitarbeitenden überspringen. Die Authentizität der Führungsfigur im täglichen Handeln nimmt entscheidenden Einfluss auf die Inspirational Motivation der Mitarbeitenden.

Werden diese drei dargestellten Komponenten innerhalb des Teams erfolgreich angesprochen bzw. bedient, kann es gemäss der Theorie zu einer erhöhten Inspiration der Mitarbeiter kommen. Wie bereits erläutert wurde, kann die Inspirational Motivation *aktiv durch eigenes Handeln* beeinflusst werden. Nachfolgend wird für alle drei erwähnten Komponenten exemplarisch ein mögliches Instrument zur Erzeugung von Inspiration dargestellt.

- *Providing Meaning*: Eingangs der vorliegenden Dissertation wurde das Führungsverhalten von Jürgen Klopp als Musterbeispiel für Inspirational Motivation erwähnt. Als er mit seinem damaligen Verein, dem FSV Mainz 05 in der Saison 2002/03 den Aufstieg knapp verpasste, liess er Armbänder mit der Aufschrift JER (*Jetzt erst Recht!*) produzieren. Das Resultat dieser Aktion ist deutsche Sportgeschichte.

- *Shared Vision*: Der gesamte Trainerstaff des deutschen Traditionsvereins FC Schalke 04 hat sich in der Vorbereitung für die Saison 2013/14 zusammengefunden und eine gemeinsame Vision[5] erstellt. Der Verein hat darin formuliert, dass er sich unter den besten drei Bundesliga-Mannschaften platzieren möchte oder dass er ins Pokalfinale in Berlin einziehen möchte. Durch diese Massnahme wollte erreicht werden, dass sich die Verantwortlichen des FC Schalke 04 durch eine gemeinsame Zielvereinbarung motivieren und dass sie durch positiv besetze Worte wie Pokalfinale oder Champions League zu Erbringung grosser Taten inspiriert werden. Am Ende der Saison schaffte Schalke 04 tatsächlich den Sprung unter die besten drei Bundesliga-Mannschaften und somit auch den Einzug in die lukrative Champions League.
- *Use of Symbols*: Der langjährige Erfolgstrainer von Manchester United, Sir Alex Ferguson, hat zur Inspiration seiner Spieler häufig Symbole verwendet (Elberse & Dye, 2012, S. 9). Er arbeitete u. a. erfolgreich mit der Kreation von Feindbildern von gegnerischen Mannschaften, Trainern oder Spielern. So zeigte er beispielsweise Video-Ausschnitte von Kampfansagen gegnerischer Spieler oder Trainer, um seine Spieler zu inspirieren und auf das Spiel einzustellen. Alex Ferguson hat auch immer wieder das Objekt der Begierde, nämlich den Sieger-Pokal als Symbol verwendet. So adressierte er in der Halbzeitpause des Champions-League-Finales 1999 gegen den FC Bayern München folgende mittlerweile legendäre Aussage an seine Mannschaft:

  > *„When that cup is going to be presented just remember that you can't even touch it if you are the losers – you'll be walking past it with your losers' medals, knowing that someone is walking behind you and is going to lift the cup."*

[5] Unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Jenewein wurde mit dem FC Schalke 04 eine Vision für die Saison 2013/14 erstellt. Das gesamte Trainerteam mit dem damaligen Cheftrainer Jens Keller und dem Sportchef Horst Heldt haben bei der Erstellung der Vision aktiv mitgewirkt. Ein Auszug der Vision findet sich im Appendix J der vorliegenden Arbeit.

2.2.4.2 Inspirational-Leadership-Theorie

Nachfolgend wird der Führungsstil der Inspirational Leadership dargestellt. Bass (1988, S. 22) erläutert das inspirierende Führungsverhalten gemäss seiner Inspirational-Leadership-Theorie wie folgt:

> *„There are different possible behaviours which could be inspirational. The leader could set challenging objectives as standards, use symbols and images cleverly to get idea across, provide meaning for proposed action, point out reasons why followers will succeed, remain calm in crises, appeal to feelings, call for meaningful actions, stress beating the competition, envision an attractive, attainable future and articulate how to get there."*

Für Bass (1985, S. 208) ist Inspirational Leadership ein Führungsstil, der aus den fünf Komponenten *Managing Meaning, Managing Impressions, Moulding Follower Expectations, Envisioning* und *Intellectually Stimulating Followers* besteht. Nachfolgend wird auf die einzelnen Bestandteile des Führungsstils eingegangen werden.

- *Managing Meaning* impliziert, dass es für die Führungskraft darum geht, den Mitarbeitenden die Bedeutung der Arbeit und der Ziele aufzuzeigen. Bass (1985, S. 208) beschreibt Managing Meaning wie folgt: *„The actions and utterances of leaders guide the attention of those involved in a situation in ways that are consciously or unconsciously designed to shape the meaning of the situation."* Die Verwendung von Symbolen spielt für Managing Meaning ebenfalls eine zentrale Rolle. „*Inspirational leaders use symbols to draw attention to their leaderships* (1985, S. 24).

- Bei *Managing Impressions* geht es um den richtigen Umgang mit der Aussenwahrnehmung der inspirierenden Führungsperson. Bass (1985, S. 24) beschreibt dies wie folgt: „*Impression Management, enhancement of how one is viewed by others is an important requirement for building confidence in the leadership."* Weiter führt Goffman Folgendes aus: „*To some degree, one's success as an inspiring leader may be due to how one presents oneself to the other members of the group* (Bass, 1988, S. 24). Das Erscheinungsbild, das Auftreten sowie die Kompetenz in den Augen der Führungsempfänger spielt eine bedeutende Rolle für den Erfolg von Inspirational Leadership.

- Bei der Komponente *Moulding of Followers' Expectations* geht es darum, die richtigen Erwartungen und Ansprüche an die Mitarbeitenden zu stellen. Herausfordernde, aber erreichbare Ziele und Erwartungen werden dabei an die Mitarbeitenden formuliert. Bass (1988, S. 26) äussert sich zu dieser Komponente wie folgt: *„Leaders with confidence in their subordinates, arouse expectations of goal achievement among their subordinates."* Ausserdem ist es dabei elementar, den Geführten einen übergeordneten Zweck der Arbeit zu vermitteln. Bass (1988, S. 25) drückt dies in seinem *concept of purposing* wie folgt aus: *„Leaders of a high performing system define and maintain a sense of purpose among all members of the system."*

- *Envisioning* betont die Wichtigkeit einer gemeinsamen Vision für die Effektivität von Inspirational Leadership. Bass (1988, S. 26) erläutert die Relevanz der Vision wie folgt: *„Envisioning a desired future state and showing how to get there is a basic component of the inspirational process."* Searle und Hanrahan (2010, S. 738) betonen diese hohe Relevanz ebenfalls, indem sie Folgendes bemerken: *„Visions are the lifeblood of inspirational motivation and inexorably linked to the phenomenon of inspiration"*. Laut Bass ist *Envisioning* (1988) die Basis für das erfolgreiche Empowerment von Mitarbeitern.

- *Intellectually Stimulating Followers* ist gemäss Bass (1985) die letzte der fünf Erfolgskomponenten von Inspirational Leadership. Wichtig bei der intellektuellen Stimulation ist die Begegnung und Ansprache der Geführten auf Augenhöhe. Dadurch werden Motivation und ein eigenes Verantwortlichkeitsgefühl ausgelöst. Quinn beschreibt diesen Prozess wie folgt: *„Intellectual stimulation also contributes to subordinate independence and autonomy."* Wichtig ist, dass Mitarbeitende eine eigene Meinung besitzen und bei Uneinigkeiten mit der Führungskraft dies auch thematisieren und einbringen können. Eine *sine qua non* der intellektuellen Stimulation ist die Steigerung des Wissens und des Bewusstseins der Geführten, was wichtig, richtig oder gut ist (1988). Sogenannte *habituated followership* (1988, S. 28), also in etwa *blinder Gehorsam* soll unbedingt vermieden werden.

Die Literatur nennt oft dieselben oder ähnliche Erfolgscharakteristika von Inspirational Leadership. Obwohl wir uns für den weiteren Verlauf der vorliegenden Studie auf die bereits dargestellte Definition und Beschreibung von Bass berufen, werden nachfolgend noch weitere wichtige Elemente anderer Inspirational-Leadership-Definitionen erläutert.

Für Clawson (2006, S. 112) ist entscheidend, dass Führungskräfte ihre strategischen Hausaufgaben erledigen (*do your strategic homework*). Er meint damit, dass Führungskräfte einen klaren Plan über den weiteren Verlauf und die Ziele der eigenen Organisation besitzen müssen. Nur so sind sie in der Lage, glaubwürdig und mit Überzeugung als inspirierende Leader zu wirken. Weiter spricht Clawson von der Authentizität (*authenticity*), die unabdingbar für einen langfristigen Führungserfolg ist. Beim dritten Erfolgsmerkmal geht es um die Klarheit (*clarity*) der persönlichen Aussagen und der angewandten Sprache. Burke und Cooper (2006, S. 113) kommentieren dies wie folgt: „*Inspiring leaders are able to look inward, recognize their experience, and translate that with clarity to those around. If there is not passion when one looks within, fancy phrases will not carry the day*." Laut Burke und Cooper (2006, S. 113) geht es ausserdem darum, denkwürdige Aussagen zu machen (*memorable*). Er kommentiert dies wie folgt: „*If you wish to inspire, your communication has to be memorable.*" Weiter nennt er das Storytelling als ein erfolgsversprechendes Instrument zur nachhaltigen Inspiration der Geführten. Letztlich bezeichnen die beiden Autoren (2006) auch den Respekt gegenüber den Geführten und den Mitmenschen als erfolgskritisch für Inspirational Leadership.

Bis anhin ist augenfällig, dass sich die Inhalte der beiden Führungstheorien Inspirational Motivation und Inspirational Leadership überschneiden und teils sogar deckungsgleich sind. Die nachfolgende Tabelle fasst die Entwicklungsschritte der Inspirational-Leadership-Theorie zusammen.

Tabelle 4: Entwicklungsschritte der Inspirational Leadership-Theorie.

Autor(en), Jahr	Titel	Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für die vorliegende Studie
Goffee & Jones, 2006	*Why should anyone be led by you?*	▪ Inspiration bzw. die Fähigkeit, die *Follower* zu inspirieren, wird von einer Führungskraft erwartet ▪ Inspirierend zu sein heisst *capturing hearts, minds* und *souls*
Kotter, 2001	*What leaders really do?*	▪ Inspiration wird häufig im Kontext der sog. *Energisierung* von Mitarbeitenden in Richtung Erfüllung gemeinsamer Visionen und Ziele verwendet
Morden, 1997	*Leadership as Vision*	▪ Inspirierende Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden erklären können, warum sie eine Vision zusammen erreichen möchten ▪ Inspirierende Leader müssen ihren Followern zuerst das *Why* und erst danach das *How* erklären
Zenger & Fokman, 2002	*The extraordinary Leader. Turning good managers into great leaders*	▪ Inspiration ist eine der Eigenschaften von erfolgreichen Führungsfiguren in Organisationen
Robbins & Finley, 2004	*The accidental leader: What to do when you are suddenly in charge*	▪ Inspiration ist eine elementare Fähigkeit für sog. *Accidental Leaders*
Yukl & Van Fleet, 1982	*Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness*	▪ Pep Talks können als Auslöser von Inspiration in der Führung von Teams dienen ▪ Inspiration ist Voraussetzung für die erfolgreiche Führung von Teams ▪ Die Interpretation von Inspiration ist reaktiv

2.2.4.3 Inspiring-Others-Theorie

Nachdem zuvor die beiden Inspirational-Leadership-Ansätze Inspirational Motivation und Inspirational Leadership (als eigenständiger Ansatz) dargestellt wurden, wird nachfolgend mit dem Inspiring-Others-Ansatz noch eine dritte Führungstheorie erörtert, die sich auf die Auflösung von Inspiration bei den Führungsempfängern fokussiert.

Searle und Hanrahan (2010) untersuchten in ihrer Studie im Jahre 2010 *Inspiring Others* als theoretisches Führungskonstrukt. In ihrer phänomenologischen Studie haben sie herausgefunden, dass nicht das persönliche Charisma, sondern vielmehr eine aktive, interpersonelle Beziehung Hauptfaktor für die Inspiration der Geführten ist. Die beiden Studienautoren (2010) nennen in ihrem Artikel fünf Charakteristika für erfolgreiches Inspirational Leadership. Es sind dies die folgenden Attribute*: Visionary, Openness, Transparency, Passionate* und *Somewhat unconventional*. Nachfolgend werden diese Bestandteile erläutert.

- *Visionary* bedeutet für Conger und Kanungo zit. in Searle und Hanrahan das Folgende (2010, S. 741): „*Leaders develop a clear view of the future in collaboration with those around them.*“ Es geht demnach um die Fähigkeiten des Aufzeigens einer Vision, wohin sich die Organisation mittel- bis langfristig entwickeln sollte.

- *Openness* wird wie folgt beschrieben (2010, S. 741): „*Leaders demonstrate empathy for others, encourage social support structures, and are receptive to others' ideas.“* Hier stehen besonders die Nähe und Offenheit des Leaders gegenüber neuen Ideen im Vordergrund.

- Das dritte Attribut der *Transparency* bedeutet Folgendes: *„Leaders portray a true sense of self and do not pretend to be something they are not.“* Die Authentizität einer Führungskraft spielt demnach eine zentrale Rolle.

- *Passionate* Leaders werden durch Searle und Hanrahan als Führungskräfte mit Leidenschaft und einem klaren Fokus beschrieben, denen es gelingt, in ihrem Umfeld eine besondere Energie und Enthusiasmus auszulösen.

- Und schliesslich werden inspirierende Leader auch als *somewhat unconventional* bezeichnet. Laut den Studienautoren handelt es sich dabei um Führungskräfte, die bereit sind wie folgt zu handeln: „*Doing things differently and operating outside 'normal' boundaries.“*

Nach der Analyse des dritten Führungsansatzes, der auf einem inspirierenden Führungsansatz basiert, werden im nachfolgenden Kapitel Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Theorien beschrieben.

2.2.5 Inspirierende Führungstheorien im Vergleich

Die visionsgebende Rolle eines inspirierenden Leaders spielt für alle drei genannten Konzepte eine elementare Rolle. Das visionäre Denken und Handeln ist unweigerlich mit der Eigenschaft einer inspirierenden Führungskraft verbunden. *Providing Meaning* oder auch *Managing Meaning* genannt, ist sowohl bei der *Inspirational Motivation*, als auch bei der *Inspirational-Leadership-Theorie* von grosser Bedeutung.

Die Inspirational-Motivation-Theorie nennt zusätzlich den Begriff der *Moulding of Follower Expectations*, bei dem es darum geht, den Mitarbeitenden einen übergeordneten Zweck der Arbeit zu vermitteln. Die Inspiring-Others-Theorie nennt *Providing Meaning* hingegen nicht explizit als Bestandteil der Führungstheorie. Es werden dafür die Attribute Offenheit und Transparenz explizit als Eigenschaft eines inspirierenden Leaders genannt. Auch diese Merkmale spielen in die beiden Komponenten von Inspirational Motivation nämlich *Providing Meaning* und *Shared Vision* hinein.

Bei der Inspirational-Motivation-Theorie besitzt die Verwendung von Symbolen eine herausragende Bedeutung. Dieser *Use of Symbols* dient zur Verstärkung der beiden erstgenannten Eigenschaften eines inspirierenden Leaders, nämlich von *Providing Meaning* und der Erstellung einer gemeinsamen Vision. *Managing Impressions* wird explizit als Bestandteil der Inspirational-Leadership-Theorie genannt. Bass (1985) bezeichnet mit diesem Begriff die Aussenwahrnehmung und das Auftreten einer inspirierenden Führungskraft. In der Inspirational-Motivation- und Inspirational-Leadership-Theorie wird dieses Charakteristikum nicht explizit erwähnt, doch zumindest teilweise durch die zuvor genannten Merkmale *Providing Meaning* bzw. *Managing Meaning* abgedeckt.

Das Führungsattribut der *Passion* (bzw. der Leidenschaft) wird von der Inspiring-Others-Theorie explizit genannt. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Charakteristikum auch bei den beiden anderen Theorien eine wichtige Rolle spielt, jedoch bereits implizit durch die verwendeten Merkmale beschrieben wird. Eine leidenschaftliche Begeisterung für gemeinsame Aufgaben ist ohnehin eine unabdingbare Voraussetzung, eine inspirierende Führungskraft zu sein.

Die *Inspiring-Others-Theorie* verwendet im Kontrast zu den beiden anderen Ansätzen die Begriffe *Offenheit* und *Transparenz* sowie die *Leidenschaft* und das *Unkonventionelle* als elementare Charakteristika einer inspirierenden Führungskraft. Letzteres wurde bereits dem Merkmal der *Shared Vision* zugeordnet. Die *Inspiring- Others-Theorie* nennt zusätzlich die *intellektuelle Stimulation* als Merkmal eines inspirierenden Leaders. Dies steht im Widerspruch zur transformationalen Führungstheorie, bei der *Intellectual Stimulation* als eigenständiger Bereich und nicht als Bestandteil von *Inspirational Motivation* betrachtet wird.

Zusammenfassend kann konkludiert werden, dass es die *eine* Inspirational-Leadership-Theorie nicht gibt. Dies mag wohl einer der Gründe für das Informations- und Forschungsvakuum des Themenfelds der Inspirational Leadership sein. Die nachfolgende Tabelle stellt die drei erörterten Führungstheorien aus dem Bereich der Inspirational-Leadership-Forschung nochmals dar.

Tabelle 5: Inspirational Leadership-Ansätze im Vergleich

Führungstheorie	Autoren	Kerninhalte
Inspirational Motivation *(Teil v. Transformational Leadership)*	Bass, 1985 Avolio und Bass, 2002	▪ Inspirational Motivation ist eines der vier Elemente der transformationalen Führung und besteht aus *Providing Meaning, Shared Vision* und dem *Use of Symbols*
Inspirational-Leadership-Theorie	Bass, 1988. Clawson, zit. in Burke und Cooper, 2006	▪ Das Vertrauen steht im Mittelpunkt der Beziehung zwischen Leader und Followern. Die Autoren nennen die folgenden Eigenschaften als zentral für Inspirational Leadership: *Managing Meaning, Managing Impressions, Moulding of Follower Expectations, Envisioning* und *Intellectually Stimulating Followers* ▪ Clawson nennt die drei Eigenschaften *Authentizität, Klarheit* und *denkwürdige Aussagen* als Relevant für Inspirational Leadership
Inspiring-Others-Theorie	Searle und Hanrahan,	Die beiden Autoren Searle und Hanrahan haben die folgenden fünf Charakteristika als Haupttreiber der

Führungstheorie	Autoren	Kerninhalte
	2010	Inspiring-Others-Theorie erörtert: *Visionary, Openness, Transparency, Passionate* und *Somewhat unconventional*

2.2.6 Inspirational-Leadership-Ansatz für die vorliegende Studie

Die Ausführungen zum Führungsstil der Inspirational Leadership haben verdeutlicht, dass es die *eine* Definition bzw. den *einen* Verwendungszweck von Inspirational Leadership nicht gibt. Dies ist dadurch begründet, dass Inspirational Leadership in der Literatur einerseits als allgemeines Führungsverhalten und andererseits als eigener Führungsstil eingesetzt wird.

Nichtsdestotrotz ist es für die Durchführung der vorliegenden Studie wichtig, ein klares Verständnis bzw. einen klaren Ausgangspunkt hinsichtlich der Begrifflichkeit der Inspirational Leadership zu besitzen. Demnach wird in den nachfolgenden Ausführungen auf die Inhalte der *Inspiring-Others-Theorie* als Inspirational-Leadership-Definition referenziert. Diese Inspiring-Others-Theorie wurde von Searle und Hanrahan (2010) entwickelt und basiert auf den fünf Elementen *Visionary, Openness, Transparency, Passionate* und *Somewhat unconventional*. Demnach muss es einer Führungspersönlichkeit gelingen, sowohl visionär, offen, transparent, leidenschaftlich und auch ein wenig aussergewöhnlich zu, um seine Mitarbeiter zu inspirieren. Als ähnlich relevant betonen dies auch Antonakis et al. (2012), die in ihren Studien von *Integrity*, *Authority* und *Passion* sprechen.

Werden diese Ausführungen mit der Inspirational-Leadership-Definition des National Research Council von Kapitel 2.2.2 zusammengeführt, kann der Begriff der *Inspirational Leadership* für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert werden:

Von Inspirational Leadership kann dann gesprochen werden, wenn es einer Führungsperson gelingt, ihre Mitarbeiter durch die Vermittlung einer sinnstiftenden Vision, durch das Vorleben gemeinsam geteilter Werte und die Einbindung von neuen Denkweisen und Ansätzen hinsichtlich des Erreichens eines gemeinsamen Ziels nachhaltig zu inspirieren.

2.3 Basistheorien für die vorliegenden Studie

Die vorliegende Studie bezweckt die Exploration des Führungsansatzes der *Inspirational Leadership*. Dafür wird einerseits auf bestehende Theorien zurückgegriffen und andererseits ein theoretisches Rahmenkonzept zur Analyse des inspirierenden Führungsverhaltens zusammengestellt. Das von Friedemann Schulz von Thun konzipierte Kommunikationsquadrat (1981) dient dabei mit dem vom selben Autor entwickelten Führungsquadrat (1981) als basistheoretisches Rahmenmodell der vorliegenden Forschungsarbeit. Nachfolgend werden die einzelnen Elemente dieses Modells beschrieben.

2.3.1 Das Kommunikationsquadrat

Das Kommunikationsquadrat wird nachfolgend als Modell verwendet, um den Prozess der Auslösung von Inspiration abzubilden. Inspiration ist dabei nichts anderes als das Resultat einer kommunikativen Handlung zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht zu verstehen. Im basistheoretischen Rahmenmodell bildet das Kommunikationsquadrat die Prozessperspektive bei der Auslösung von Inspiration im Führungskontext ab.

Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun (1981) beschreibt diesen Kommunikationsprozess zwischen Sender und Empfänger. Dabei steht das im Blickpunkt, was jemand von sich gibt bzw. das was beim anderen ankommt (Thun, 1989). Demnach besteht jede Botschaft aus vier Komponenten (Schulz von Thun, Ruppel, & Stratmann, 2000). Die Autoren (2000, S. 33) beschreiben diesen vierfachen Gehalt einer Äusserung wie folgt:

> *„Wenn ich als Mensch, wenn ich als Führungskraft etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äusserungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig: Eine Sachinformation (worüber ich informiere), eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe), einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) sowie einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte).*

Die vier Ebenen bestehen jeweils auf Sender-, als auch auf Empfängerseite. Die inspirierende Führungskraft bezweckt nun, durch die Übermittlung einer Botschaft eine Resonanz bei den Empfängern auszulösen. Diese Resonanz oder auch Reaktion kann

anhand des Kontexts von Inspirational Leadership als Resultat der Auslösung von Inspiration bezeichnet werden. Die nachfolgende Graphik bildet dieses theoretische Kommunikationsmodell ab.

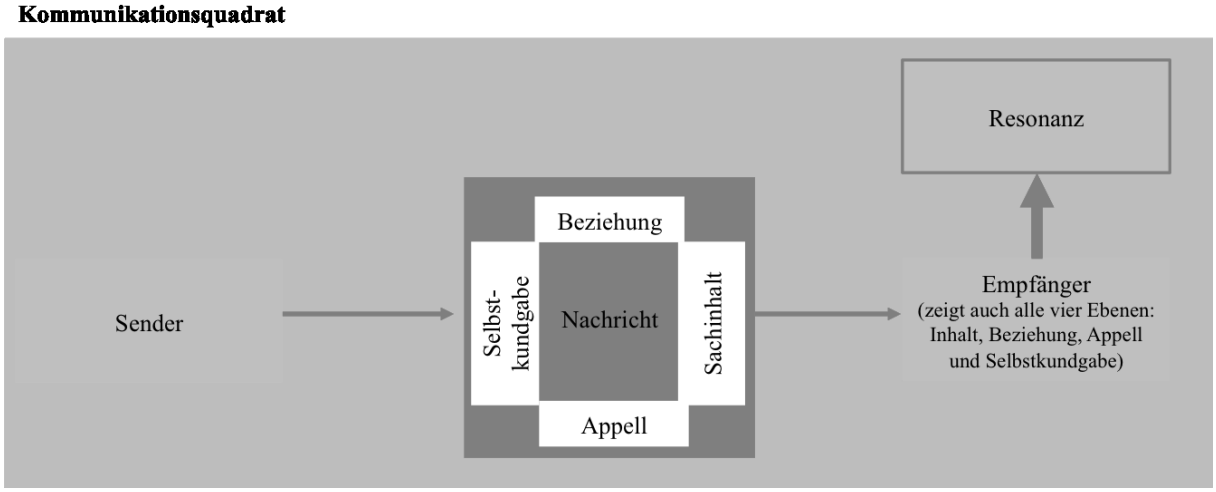


Abbildung 3: Kommunikationsquadrat
(eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun, 1981)

2.3.2 Das Werte- bzw. das Führungsquadrat

Nachdem nun erläutert wurde, inwiefern die Prozessperspektive von Inspirational Leadership durch das Kommunikationsquadrat abgebildet werden kann, geht es nun darum, auch die Inhaltsebene von Inspirational Leadership zu modellieren. Dazu wird das Werte- bzw. Entwicklungsquadrat als zweites theoretisches Modell verwendet. Dieses Modell wurde erstmalig von Helwig (1967) beschrieben und später von Schulz von Thun (1981) zum Entwicklungsquadrat weiterentwickelt.

Das Werte- bzw. Entwicklungsquadrat ist ein heuristisches Modell, das eine dynamische und dialektische Balance zwischen zwei positiven Qualitäten (sog. Ergänzungspartnerschaften) abbildet (Pörksen & Schulz von Thun, 2014). Die Basis zum Verständnis der Logik des Entwicklungsquadrats wird wie folgt beschrieben (Schulz von Thun, Ruppel, & Stratmann, 2000, S. 54):

> *„Es geht nicht darum Führungskräfte vom sog. Schlechten zum sog. Guten zu leiten, sondern von dem Guten, wovon sie zu viel haben, hin zu dem Guten, welches ergänzend dazu kommen müsste und vielleicht noch unterentwickelt ist. Und wir sehen plötzlich, die Entwicklungsrichtungen*

> *von Menschen überkreuzen sich: Was der eine dringend (zur Ergänzung seiner Persönlichkeit) braucht, hat der andere viel zu viel!"*

Das Entwicklungsquadrat bezweckt den ausgewogenen Umgang mit den verschiedenen Verhaltensweisen. Die Autoren (Schulz von Thun, Ruppel, & Stratmann, 2000, S. 55) drücken den Zweck dieser Modellierung wie folgt aus:

> *„Nicht die eindimensionale Spitzenleistung auf irgendeiner Skala darf das Ziel der persönlichen Entwicklung sein, sondern die Integration der Gegensätze, die dynamische Balance der Polaritäten, die Teambildung der inneren Wertgegenspieler."*

Für Pörksen und Schulz von Thun war die Einführung des Wertequadrats eine kopernikanische Wende, da es einen Abschied von den alten Gut-Böse-Skalen bedeutete (2014). Die nachfolgende Abbildung visualisiert die dargestellte Funktionsweise des Werte- bzw. des Entwicklungsquadrats von Schulz von Thun (1981).

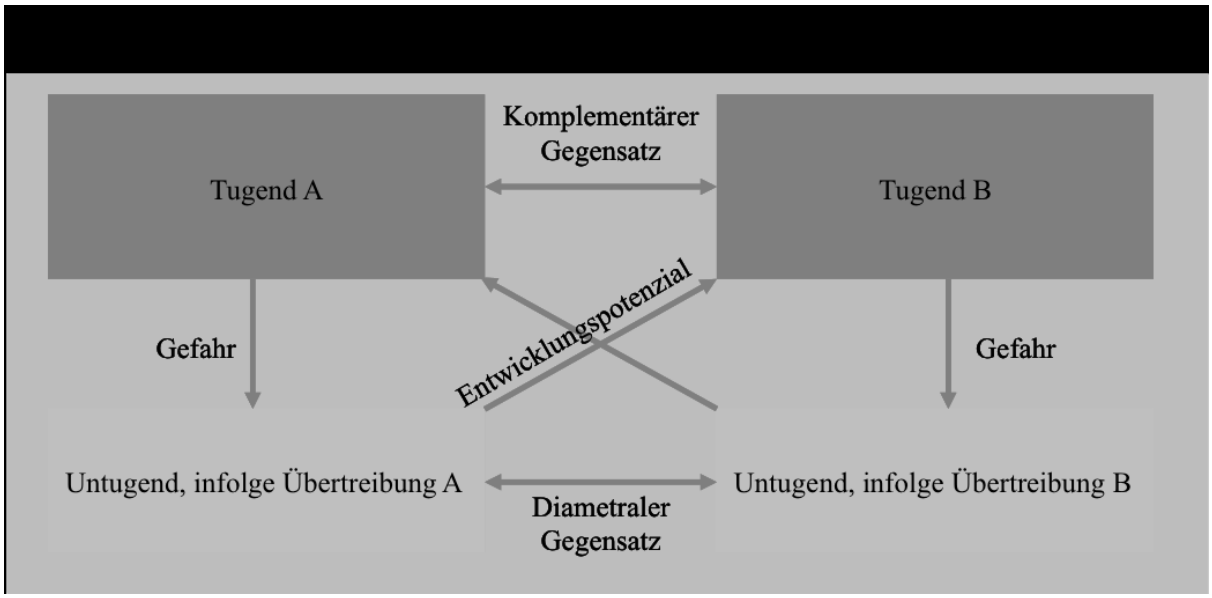


Abbildung 4: Das Werte- bzw. Entwicklungsquadrat (eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun, 1981).

Durch die Verwendung des Modells im Kontext von Inspirational Leadership wird nachfolgend nicht mehr von einem Werte- bzw. einem Entwicklungsquadrat, sondern von einem Führungsquadrat gesprochen.

2.3.3 Theoretisches Rahmenmodell für die empirische Studie

Das theoretische Rahmenmodell, das für die Exploration des Forschungsobjekts der Inspirational Leadership eingesetzt wird, ist eine Kombination des Kommunikations- und des Führungsquadrats. Dieses Rahmenmodell dient ähnlich einer theoretischen Linse für die Erhebung und Auswertung der empirischen Daten. Ein solches Modell wird in der Wissenschaft auch als *a priori construct* bezeichnet (Langley & Abdallah, 2001). Laut Langley & Abdallah (2001) benötigt die Fallstudienforschung anhand der Eisenhardt-Methode die Selektion eines *a priori constructs*. Dieser Prozessschritt wird gemäss (Pan & Tan, 2011) auch als *preliminary stage of theorizing* bezeichnet, der als handlungsleitend und strukturgebend dienen soll.

2.3.4 Führung im Kontext von Hochleistungsteams im professionellen Fussballs

In Kapitel 1.3 wurden die drei folgenden Gründe genannt, warum das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership anhand des Kontexts des professionellen Fussballs bzw. anhand von Hochleistungsteams exploriert wird:

1. Die Führungsinteraktion zwischen Sender und Empfänger und die entsprechende Reaktion ist im professionellen Fussball besonders gut erkennbar.
2. Der Kontext des professionellen Fussballs erhält von allen Umweltsphären über sehr viel Aufmerksamkeit und Beachtung.
3. Der Verfasser besitzt einen guten Zugang zu Akteuren des Untersuchungskontexts.

Nach der Literaturanalyse im zweiten Kapitel macht es nun Sinn, als Kontext der vorliegenden Studie den professionellen Fussball zu wählen. Auch Jenewein und Heidbrink (2008) erläutern, dass es plausibel ist, Erfolgsprinzipien aus dem Spitzensport und von Hochleistungsteams auf die betriebliche Praxis zu übertragen.

Die oben unter Punkt 1 dargestellte Interaktion zwischen Sender und Empfänger bzw. zwischen Trainer und Spieler kann anhand des professionellen Fussballs gut dargestellt werden. Kapitel 2.3.1 erläutert den Prozess der Inspiration im Führungskontext anhand des Kommunikationsquadrats. Die inhaltliche Komponente von Inspirational Leadership wird durch sog. Ergänzungspartnerschaften mit Hilfe des Führungsquadrats dargestellt werden. Etwas was besonders gut gelingt, wenn das Führungsverhalten des Senders gut beobachtbar ist, was im Fussball durch das hohe öffentliche Interesse und die Emotionalität gegeben ist.

III. Empirischer Teil

3 Methodologie

3.1 Empirische Sozialforschung

Der Begriff der Sozialwissenschaften beinhaltet die wissenschaftliche Erforschung des menschlichen Verhaltens. Punch (2005, S. 8) erläutert dies wie folgt: *„The aim of all science is to build explanatory theory about its data, the aim of social science is to build explanatory theory about people and their behaviour.“* Dementsprechend bezweckt die Sozialforschung, das Verhalten der Menschen mittels Theorien zu erklären. Für Hug & Poscheschnik (2010) heisst empirisches Forschen so viel wie wissenschaftliche Erfahrungen zu machen.

Gemäss Punch (2005, S. 1) besteht empirische Sozialforschung sowohl aus dem qualitativen wie auch aus dem quantitativen Forschungsansatz. Eine weitere Möglichkeit ist die Kombination der beiden Ansätze (*mixed methods*). Bei der qualitativen Forschung geht es darum, Wissen induktiv herzuleiten, wohingegen es bei der quantitativen Forschung darum geht, Hypothesen in einem deduktiven Vorgehen zu überprüfen. Bis in den 1960er Jahren war in der empirischen Sozialforschung laut Punch (2005) hauptsächlich der quantitative Ansatz vorherrschend. Danach wurde jedoch auch ein grosses Interesse für die qualitative Forschung geweckt und hat gleichzeitig eingeleitet, dass nun zwei grosse Stränge der Sozialforschung existieren. Gleichzeitig ist seit jeher auch die Debatte eingeleitet worden, welcher Ansatz nun der bessere bzw. geeignetere ist, um soziale Phänomene zu beschreiben bzw. zu überprüfen.

Nachfolgend und speziell in Kapitel 3.2.1 wird auf die qualitative empirische Sozialforschung eingegangen werden. Und dies deshalb, da die in der vorliegenden Dissertation durchgeführte Studie mittels qualitativer Verfahren durchgeführt wird.

3.1.1 Forschungsperspektive

Laut den Ausführungen von Punch (2005, S. 27) besteht ein Forschungsprojekt neben den Elementen der Forschungsfragen, des Konzepts, des Research Designs, der Datensammlung und der Analyse, auch aus der anfänglichen Zuordnung zu einem entsprechenden Paradigma.

Gross (1983, S. 6) definiert den Paradigmenbegriff wie folgt: *„Ein Paradigma ist ein anerkanntes System einer Wissenschaftsdisziplin“*. Ein solches Paradigma leitet und unterstützt den Forscher in der Formulierung der Forschungsfrage und in der Wahl und der Anwendung der entsprechenden Methoden. Grundsätzlich werden die drei Paradigmen des Positivismus, des Konstruktivismus und der kritischen Wissenschaften unterschieden.

Das vorliegende Forschungsprojekt nimmt sich gemäss dem Verständnis von Gross der Perspektive des Konstruktivismus an. Dieser Blickwinkel wird auch interpretative Wissenschaft genannt und nennt im Gegensatz zum Positivismus verschiedene soziale Realitäten. Wissen entsteht im Konstruktivismus durch Interaktion. Der Zweck der Wissenschaft ist „das Verständnis des sozialen Kontexts“ (Angrosino & Mays de Perez, 2000, S. 673). Im Konstruktivismus begegnet der Forscher der Welt mit einer Anzahl an Ideen und einem Rahmen (*Ontologie*), der eine Auswahl an Fragen (*Epistemologie*) spezifiziert, welche dann wiederum spezifisch untersucht werden (*Methodologie*). Hält man sich das Forschungsobjekt der vorliegenden Studie vor Augen, wird einem rasch bewusst, dass es sinnvoll ist, Inspirational Leadership entsprechend dem konstruktivistischen Forschungsverständnis zu untersuchen.

Basierend auf Walter-Busch (2008) bedient sich die vorliegende Dissertation des *Human Science Model*. Es handelt sich hierbei um eine idiographische Forschung, die der interpretativen Forschungsperspektive zuzuordnen ist. Der konträre Ansatz, also die nomothetische Forschung bzw. deren *Human Nature Model* spielen hier eine untergeordnete Rolle. Idiographische Forschung besitzt klassischerweise eine hohe Relevanz für die Geisteswissenschaften, während die nomothetische Forschungsperspektive primär in den Naturwissenschaften zur Anwendung kommt.

3.1.2 Qualitative empirische Sozialforschung

Zuvor wurde erläutert, dass die Empirische Sozialforschung anhand der beiden Ansätze der qualitativen und der quantitativen Forschung ausgeübt werden kann. Nachfolgend wird der qualitative Ansatz erläutert. Punch (2005, S. 3) definiert den qualitativen Forschungsansatz wie folgt: *„Qualitative research is empirical research where the data are not in the form of numbers.“*

Qualitative Forschung beinhaltet die Erhebung einer Vielzahl von Daten. Allerdings werden diese Daten wie eben durch Punch dargestellt nicht in Form von Nummern,

sondern in Form von Texten erhoben. Mason (zit. in Hughes, 2006) beschreibt das Ziel der qualitativen Forschung mit folgenden Worten: *„Qualitative research aims to produce rounded understandings on the basis of rich, contextual and detailed data“.* Lamnek (2005, S. 3) führt weiter aus, dass qualitative Methoden auf die Messung von Qualitäten, das heisst auf non-metrische Eigenschaften von Personen, Produkten und Diensten reduziert werden. Qualitative Forschung ist gemäss Hughes (2006, S. 4) *„The study of people in their natural setting”.* Denzin und Lincoln (zit. in Hughes, 2006) kommentieren, dass sich die qualitative Forschung einer Vielzahl von Methoden bedient, um entsprechende Daten im Feld zu gewinnen. So können u. a. Case Studies, Interviews oder Beobachtungen eingesetzt werden, welche die Routinen, die Interaktionen und Besonderheiten im Leben von Individuen beschreiben. Der Prozess der Theoriebildung wird von Häder (2006, S. 21) wie folgt beschrieben: *„Erkenntnisse über einen Bereich von Sachverhalten zu ordnen, um Tatbestände zu klären und um diese vorherzusagen.“*

Qualitative Forschung bezweckt aus dem Einzelfall generelle Muster zu schliessen und Theorien zu entwickeln. Punch (2005, S. 25) äussert sich zu diesem Merkmal wie folgt: *„Theory generation research [...] will more likely use an approach where specific research questions unfold as the study develops, and where the codes and categories for the data are empirically derived.“*

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen RQ_{1a} und RQ_{1b} steht die Exploration des Forschungsphänomens der Inspirational Leadership im Fokus. Das Untersuchungsobjekt der Inspirational Leadership wird gemäss dem qualitativen Ansatz im *Natural Setting* untersucht werden. Zur Beantwortung der Forschungsfragen RQ_2 und RQ_3 werden Kodierungen, Kategorien und Konstrukte hergeleitet, die Inspirational Leadership im spezifischen Kontext beschreiben. Letztlich wird daraus ein Modell zur Determination von Inspirational Leadership hergeleitet. Das induktive Vorgehen bezweckt damit, aus dem Einzelfall generelle Muster zur Verallgemeinerung zu erkennen und zu einer Modellierung zu verdichten. Um dieses Forschungsziel zu erreichen ist es unabdingbar, iterativ zu agieren. Das heisst, dass das Phänomen der Inspirational Leadership im Feld immer wieder beobachtet und beschrieben werden muss.

3.1.3 Sensitizing Concepts

In Kapitel 3.1.1 wurde erläutert, dass die qualitative Forschung im Unterschied zur quantitativen Forschung der *Bildung* von Theorien dient. Dabei werden keine Hypo-

thesen aufgestellt und entsprechend überprüft, sondern Theorien, Instrumente und Handlungsempfehlungen entwickelt. Blaikie (2000) führt dazu Folgendes aus: *„Indeed, qualitative research does not start with hypotheses or preconceived notions. Instead, in accordance with its inductive nature, it involves the researcher's attempts to discover, understand, and interpret what is happening in the research context.“*

Bei *Sensitizing Concepts* handelt es sich gemäss dem Soziologen Charmaz (2012, S. 259) um die Verwendung von Hintergrundinformationen, die nützlich für die Exploration des Untersuchungsgegenstands sind. Charmaz erläutert dies wie folgt: *„Those background ideas that inform the overall research problem*.” Gemäss Charmaz ermöglicht Sensitizing Concepts, ein Phänomen zu sehen, zu organisieren und zu verstehen. Und bietet damit einen guten Ausgangspunkt für die Bildung von Theorien.

Blaikie (2000) ist der Meinung, dass Sensitizing Concepts elementar für die Bildung von Theorien ist. Blaikie bestätigt dies mit folgender Aussage: *„Research that is concerned with theory generation might require sensitizing concepts but no hypotheses.“* Der Forschungsprozess, das Untersuchungsobjekt sowie der Kontext der Forschung beeinflussen somit den Verlauf der Theorie-Bildung wesentlich. Starre theoretische Vorgaben wie u. a. Modelle sind für diesen induktiven Prozess nicht geeignet.

Die vorliegende Studie macht gewisse Elemente bzw. das Verfahren und die Logik von Sensitizing Concepts nutzbar. Dabei wird u. a. auch auf das bestehende Vorwissen des Autors im Bereich der Führungsforschung hingewiesen.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Methodenwahl

Verschiedene Parameter haben die Wahl der Methodik eingeschränkt. Dadurch jedoch auch vereinfacht. So wurde bspw. nach der Identifikation der Forschungslücke offensichtlich, dass das kaum erforschte Themenfeld der Inspirational Leadership anhand eines qualitativen Ansatzes exploriert werden muss. Und dies anhand einer Logik, die bezweckt, das Forschungsphänomen anhand von Einzelfällen zu beobachten und aus den entsprechenden Erkenntnissen eine allgemeingültige Theorie zu entwickeln.

Werden diese Einschränkungen berücksichtigt, so existieren nur noch wenige geeignete qualitative Methoden. Gemäss den Ausführungen von Punch (2005, S. 133ff.) kommen für diesen spezifischen Setup noch die Ethnographie, die teilnehmende Be-

obachtung, die Fallstudienmethode oder die Fokusgruppenforschung infrage. Aufgrund der Spezifika des Kontexts des professionellen Fussballs und dem damit einhergehenden beschränkten Zugang zum Untersuchungsobjekt, eignet sich die Ethnographie nicht als Untersuchungsmethode. Gleiches gilt auch für andere Formen der teilnehmenden Beobachtung, deren Umsetzung am Untersuchungsobjekt schlicht nicht realisierbar ist. Die Methodik der Fokusgruppe ist ebenfalls nicht geeignet, da der Fokus auf der Beobachtung und Analyse der Führungsaktion des Trainers liegt.

Aufgrund der gewünschten Beobachtbar-, sowie Vergleichbarkeit der Untersuchungsobjekte war es letztlich keine grosse Herausforderung mehr, das Fallstudiendesign als am besten geeignetste Methode für die geplante Studie zu selektionieren.

3.2.2 Fallstudiendesign

Aufgrund der Wichtigkeit der Methodik für den weiteren Verlauf der vorliegenden Studie wird die Fallstudienmethode (Case Study Design) nachfolgend beschrieben. Punch (2005, S. 144) definiert das Instrument des Fallstudiendesigns wie folgt: *„The basic idea is that one case (or perhaps a small number of cases) will be studied in detail, using whatever methods seem appropriate. While there may be a variety of specific purposes and research questions, the general objective is to develop as full an understanding of that case as possible."* Gemäss Punch (2005) besitzt die Case-Study-Methode folgende vier Charakteristika:

1. The case is a bounded system; it has boundaries.
2. The case is a case of something.
3. There is an explicit attempt to preserve the wholeness, unity and integrity of the case.
4. Multiple sources of data and multiple data collection methods are likely to be used, typically in a naturalistic setting.

Yin (1994) stimmt diesen Merkmalen mehrheitlich zu. Vor allem den vierten Punkt erwähnt auch er explizit bei seiner Definition der Case-Study-Methode. Er stellt ebenfalls fest, dass die Beobachtung eines zeitgemässen, realkontextuellen Phänomens im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Yin (1994, S. 113) äussert sich diesbezüglich wie folgt: *„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident."* Yin (1994, S. 13) führt Folgendes in Bezug auf

besagte Methodik aus: *„The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data pints, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis."*

Laut Gummesson (2008, S. 39) eignet sich die Case-Study-Methode für folgende Sachverhalte: *"Case Study research is especially effective in approaching phenomena that are little understood; phenomena that are ambiguous, fuzzy, even chaotic; dynamic processes rather that static and deterministic ones, and include a large number of variables and relationships which are thus complex and difficult to overview and predict."*

Aufgrund dieser Aussage von Gummesson wird augenscheinlich, dass sich die Fallstudienanalyse für die Analyse des Forschungsphänomens der Inspirational Leadership eignet. Denn dieses Themengebiet ist noch wenig erforscht, besitzt jedoch in sich eine hohe Dynamik sowie eine Vielzahl an Beziehungen und Einflussfaktoren. Auch Eisenhardt (1989, S. 534) erwähnt in seinen Ausführungen, dass sich die Fallstudienforschung vor allem für ein exploratives Vorgehen in neuen Forschungsgebieten eignet: *„One strength of theory building from cases is its likelihood of generating novel theory"*

Das Fallstudiendesign eignet sich für die umfassende Analyse einer kleinen Anzahl an Fällen. Die Analyse wird unter Einbeziehung verschiedener Instrumente durchgeführt. In der Forschungspraxis wird häufig eine Kombination von Instrumenten eingesetzt. Eine entsprechende Triangulation der Instrumente dient der Steigerung der Qualität der Datenanalyse.

Für Yin (1994, S. 38ff) existieren vier unterschiedliche Typen von Case Studies. Einerseits unterscheidet er *single* vs. *multiple* Case Study Designs sowie andererseits *holistic* vs. *embedded* Case Study Designs. Die erste Unterscheidung bezieht sich auf die Anzahl der Fälle, wohingegen die zweite Unterscheidung aufgrund der Anzahl der Untersuchungseinheiten gemacht wird. Für Eisenhardt & Graebner (2007, S. 27) ist die Generalisierbarkeit von *multiple* Case Study Designs höher als von *single* Case Study Designs. Die beiden Autoren begründen diese Feststellung wie folgt: *„Thus, theory building from multiple cases typically yields more robust, generalizable, and testable theory than single-case research".*

Laut Langley und Abdallah (2001) existieren je nach Forschungsperspektive unterschiedliche Ansätze zur Durchführung eines Cases Study Designs. Der geeignete Ansatz wird in Einklang mit dem Wissenschaftsverständnis bzw. mit dem Untersuchungsobjekt gewählt. Einer der wissenschaftlich renommiertesten Ansätze zur Durchführung einer Fallstudienanalyse ist die Eisenhardt-Methode, die nach der Begründerin Kathleen M. Eisenhardt benannt ist. Zur Durchführung der vorliegenden Studie wird auf diese Methode zurückgegriffen.

Die Eisenhardt-Methode bezweckt, die Theorie auf eine explorative Art und Weise herzuleiten (Langley & Abdallah, 2001). Im Vergleich zur sogenannten *Gioia-Methode* (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012) besteht die Eisenhardt-Methode aus einem multiplen Case Study Design (1989). Wie es der Name bereits impliziert geht es darum, gewisse Untersuchungsobjekte miteinander zu vergleichen. Die Eisenhardt-Methode besteht aus den folgenden fünf Bestandteilen (1989):

1. Theoretical Sampling
2. Triangulation of Data
3. Interaction Process of Developing Theory
4. Data Tables
5. Offering Explanation.

Die nachfolgende Fallstudienanalyse zur Exploration von Inspirational Leadership am Kontext von Hochleistungsteams im professionellen Fussball wird anhand der Prozessschritte von Eisenhardt durchgeführt.

3.2.3 Kriterien für die Auswahl der Cases

Zur Untersuchung des dargestellten Untersuchungsobjekts werden anfangs die geeigneten Cases selektioniert. Laut den Ausführungen der Literatur wird bei der Selektion der Cases strukturiert vorgegangen. Es eignet sich diesbezüglich ein Vorgehen in drei Schritten.

Der erste Schritt dieses Selektionsprozesses wird in der Literatur auch als *Theoretical Sampling* bezeichnet. Gemäss Patton (2002) geht es dabei darum, das Sampling zweckmässig anstatt rein zufällig durchzuführen. „*Bei diesem Auswahlverfahren werden Merkmalsträger aus der Grundgesamtheit herausgegriffen, die als besonders charakteristisch und typisch betrachtet werden* (2008, S. 41). Eisenhardt und Graebner (2007) stellen zur Eignung des Theoretical Samplings Folgendes fest: „*If the purpose*

of the research is to develop theory, not to test it, and so theoretical, and not random or stratified, sampling is appropriate."

Glaser und Straus (Glaser & Strauss, 1967) erwähnen als zweites Prinzip die *Theoretical Saturation*. Demnach soll jede Analyseeinheit bzw. jedes Untersuchungsobjekt solange analysiert werden, bis nichts Neues mehr gelernt werden kann.

Die beiden Forscher nennen sogleich auch das dritte Kriterium für das Sampling der Untersuchungsobjekte, das sie schlicht *Vergleich* nennen. Demnach wird jeder Case und Sub-Case, miteinander verglichen.

Laut Eisenhart (1989, S. 545) gibt es die ideale Anzahl an Cases nicht. Aufgrund der Erfahrungen mit der Methode kann jedoch gesagt werden, dass eine Anzahl von vier bis zehn Fällen i. d. R gut funktioniert. Das soeben beschriebene Selektionsverfahren ist nicht die einzige Methode. Es existieren weitere Ansätze bspw. das sogenannte *Convenience Sampling* von Flick, das nach dem Prinzip der *Auswahl nach Annehmlichkeit* funktioniert (2011).

Für die geplante Feldstudie werden nachfolgend gemäss dem Prinzip des *Theoretical Samplings* vier Untersuchungsobjekte (Cases I-IV) selektioniert. Es sind dies vier Vereine der höchsten Schweizer Fussball-Liga. Diese Fussball-Spielklasse heisst seit der Saison 2012/13 Raiffeisen Super League[6].

3.2.4 Instrumente der Datenerhebung

Nachdem zuvor ausgeführt wurde, dass die vorliegende Studie anhand eines Case Study Designs durchgeführt wird, werden nachfolgend die einzelnen Erhebungsinstrumente erläutert. Die Instrumente des semi-strukturierten Interviews sowie der Beobachtungen stehen im Mittelpunkt der Datenanalyse und werden deshalb nachfolgend beschrieben.

3.2.4.1 Semi-strukturierte Interviews

Ein Grossteil der Datenerhebung der vorliegenden Studie wurde anhand von Gesprächen mit den Akteuren der vier Untersuchungsobjekte durchgeführt. Die Interaktion der Trainer mit ihren Spielern steht im Mittelpunkt der Beobachtungen.

[6] Die höchste Schweizer Fussball-Liga wird seit der Saison 2012/13 Raiffeisen Super League genannt (http://www.sfl.ch/sfl/geschichte/kurz-buendig/)

Wie eingangs dargestellt wurde, wird das Themengebiet der Inspirational Leadership anhand des spezifischen Kontexts des professionellen Fussballs exploriert. Die Untersuchungsobjekte sind vier Vereine, die nachfolgend als Case I bis Case IV bezeichnet werden. Ein narrativer Beschrieb zu allen Cases findet sich im vierten Kapitel der vorliegenden Studie.

Zur Exploration eignet sich gemäss Punch das sogenannte *semi-strukturierte Interview* besonders gut (2005, S. 169). Einerseits lässt sich dieser flexible Interviewtyp in der Gesprächssituation noch anpassen. Andererseits wird der Gesprächspartner von den Ausführungen des theoretischen Rahmenmodells (sog. *a priori Construct*) geleitet.

Die Interviewleitfäden für die Gespräche mit den beiden Zielgruppen sind in Appendix D dargestellt. Sie unterscheiden sich zwar inhaltlich voneinander, sind jedoch ähnlich aufgebaut und folgen beide den Ausführungen des theoretischen Rahmenmodells. Dieses basiert hauptsächlich auf dem Kommunikations- und Werte-, bzw. Führungsquadrat (vgl. Kapitel 2.3).

3.2.4.2 Beobachtungen

Ziel der vorliegenden Studie ist es, das inspirierende Führungsverhalten oder eben Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs zu untersuchen. Dies wird durch Gespräche mit den Untersuchungsobjekten durchgeführt. Zudem wird das Phänomen auch im Rahmen von Beobachtungen erforscht. Punch (2005, S. 178) führt Folgendes zur Bedeutung der Beobachtung aus: *„If society is conceived as interaction among individuals, the description of the forms of this interaction is the task of the science of society.“* Gemäss Atteslander (2000, S. 73) kann unter Beobachtung *„das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens“* verstanden werden.

Es wurde bereits erwähnt, dass der Autor der vorliegenden Studie einen guten Zugang zu verschiedenen Akteuren im professionellen Fussball besitzt. Somit war es im Rahmen der Feldstudie möglich, zahlreiche Trainingseinheiten der Cases I bis IV aus nächster Nähe zu besuchen, zu beobachten und zu dokumentieren. Ähnlich wie bei den semi-strukturierten Interviews wurde auch ein entsprechender Beobachtungsbogen entworfen, mit dessen Hilfe die Einheiten dokumentiert werden konnten. Ein Muster des Beobachtungsbogens findet sich in Appendix E.

Unterstützend zu den Beobachtungsbogen wurde vereinzelt auch das Instrument der Video-Aufnahmen eingesetzt. Spezifische kurze Trainingsszenen, sowie das Trainer- bzw. das Spielerverhalten wurden mittels Kamera aufgenommen. Diese Ausschnitte dienen vor allem als ergänzende Daten für die Analyse der empirischen Befunde.

3.2.4.3 Unterstützende Instrumente

Neben den beiden zuvor erläuterten primären Erhebungsinstrumenten des semi-strukturierten Interviews und der Beobachtung wurden weitere Instrumente eingesetzt.

So wurden in einer zeitlich zur Studiendurchführung vorgelagerten Phase Gespräche mit Akteuren aus dem professionellen Fussball durchgeführt. Diese Erhebungen fanden im Rahmen einer Vorstudie statt und besassen einen vollständig explorativen Charakter. Im Gegensatz zu den Interviews der Hauptstudie wurden in der Vorstudie offene, d. h. mehrheitlich nicht-strukturierte Gespräche geführt. Solche unstrukturierten Interviews besitzen laut Punch (2005, S. 172) den folgenden Zweck: *„It is used as a way of understanding the complex behaviour of people without imposing any a priori categorization which might limit the field of inquiry.“*

Zweck dieser offenen Gespräche war es, das Untersuchungsobjekt am Kontext des professionellen Fussballs einleitend zu explorieren. Eine zweite Absicht dieser Vorstudie war es, die Machbarkeit der Feldstudie zu überprüfen. Und letztlich werden durch die Vorstudie die Spezifika des Kontexts identifiziert, um dadurch Kenntnisse für die Konzipierung und Durchführung der Hauptstudie zu erhalten. Ein Überblick der Interviewpartner der Vorstudie findet sich in Appendix H des vorliegenden Dokuments.

3.2.5 Triangulation

Wie bereits erwähnt wurde, werden die Daten im Rahmen der Fallstudienanalyse anhand von unterschiedlichen Instrumenten erhoben. Zu diesen Instrumenten zählen u. a. die semi-strukturierten Interviews sowie die Beobachtungen. Dieser Einbezug von mehreren Instrumenten wird in der Wissenschaft auch als Triangulation bezeichnet. Gemäss Flick (2004) bedeutet der Begriff der Triangulation, dass ein Forschungsgegenstand von mindestens zwei Perspektiven aus untersucht wird. Yin (1994, S. 91) äussert sich zum Nutzen der Triangulation wie folgt: *“Multiple evidences provide a*

good basis for triangulation of results." Auch in der vorliegenden Studie dient die Triangulation dazu, die Aussagekraft der Daten zu erhöhen.

3.2.6 Übersicht der Datenerhebungen

Die Datenerhebungen wurden in der Raiffeisen Super League Saison 2014/2015 bei vier Vereinen durchgeführt. Case II stellt dabei eine Besonderheit dar, da bei diesem Verein inmitten der Saison der Trainer entlassen und durch einen neuen Coach ersetzt wurde. Dieser Trainerwechsel erklärt auch die Abweichung bezüglich der Anzahl an Datenerhebungen im Vergleich zu den anderen drei Cases.

Die Gespräche mit den Trainern bzw. den Spielern haben durchschnittlich eine Stunde gedauert. Die Interviews haben vor oder nach den Trainings stattgefunden. Die Interviews wurden unweit des Trainingsareals oder direkt auf dem Trainingsgelände durchgeführt. Die nachfolgende Tabelle stellt die Anzahl an Interviews und Beobachtungen pro Case nochmals übersichtlich dar. Ausführlichere Informationen zu den Datenerhebungen finden sich im Appendix der vorliegenden Arbeit.

Tabelle 6: Übersicht der durchgeführten Datenerhebungen in der Saison 2014/15

Case	Semi-strukturierte Interviews (Trainer / Spieler)		Beobachtungen
I	1	5	7
IIa)	1	2	5
IIb)	1	2	4
III	1	2	4
IV	1	4	5
Total	5	15	**25**
	20		

3.3 Datenanalyse

Das vorliegende Kapitel fasst die wesentlichen Bestandteile der Datenanalyse zur Durchführung der Studie zusammen. Ein Fokus liegt dabei auf der qualitativen In-

haltsanalyse gemäss Mayring (2010) sowie auf der Konzipierung eines entsprechenden Forschungsdesigns. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass sich die Prozesse der Datenerhebung und der -analyse teilweise überlappen, was dem induktiven Vorgehen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse entspricht. Eisenhardt (1989) führt diesbezüglich aus, dass dies erwünscht ist, da es bessere Resultate liefert.

3.3.1 Einführung in die Datenanalyse

Die vorliegende Datenanalyse bezweckt, aus dem empirischen Datenmaterial induktiv eine Modellierung zur Determination des inspirierenden Trainerverhaltens im professionellen Fussball zu generieren. Dies sollte ursprünglich vollumfänglich im Rahmen der sog. Grounded Theory (GT) durchgeführt werden.

Die Grounded Theory ist laut Punch (2005, S. 155) keine Theorie, sondern eine Methode bzw. eine Forschungsstrategie. Strauss und Corbin (1998, S. 24) definieren den Begriff der Grounded Theory wie folgt: *"The grounded theory approach is a qualitative research method that uses a systematic set of procedures to develop an inductively derived grounded theory about a phenomenon."* Strauss & Corbin (1998, S. 24) bezeichnen den Hauptzweck der GT wie folgt: *„Grounded theories can offer insight, enhance understanding and provide a meaningful guide to action."* Punch (2005, S. 155) führt zur Grundidee der GT Folgendes aus: *"The essential idea in grounded theory is that theory will be developed inductively from data".* Es geht gemäss Struebing (2008, S. 114) darum, aus der Fülle von empirischen Phänomenen relevante, theoretische Aussagen zu gewinnen. Struebing (2008, S. 114) nennt GT auch die Methodik des ständigen Vergleichens. Glaser und Strauss (1967) sprechen von der Entwicklung einer *gegenstandsbezogenen Theorie* als Zweck der GT.

GT wird zwar als sog. *Guiding Theory* für den Verlauf der vorliegenden Studie verwendet, doch zur eigentlichen Datenanalyse wird aus *drei* Gründen auf ein anderes Instrument zurückgegriffen.

- Erstens bezweckt die GT zwar die induktive Herleitung von Theorien. Dies wird aber komplett *ohne* das Treffen von Vorannahmen (2005, S. 204f) bzw. *ohne* den Einbezug von theoretischen Konstrukten durchgeführt. Diese Forderung der GT steht im Widerspruch zu dem in Kapitel 2.3 der vorliegenden Arbeit konzipierten Rahmenmodell zur Untersuchung von Inspirational Leadership.

- Zweitens haben die Ausführungen zur Fallstudienanalyse gemäss Eisenhardt dargestellt, dass diese Methodik die Selektion eines *a priori constructs* bedingt (Langley & Abdallah, 2001). Dies steht damit ebenfalls im Widerspruch mit den oben erwähnten inhaltlichen Anforderungen des Grounded-Theory-Ansatzes.
- Und drittens spricht ein weiteres Argument gegen den Einsatz von GT als Ablaufmodell der vorliegenden Datenanalyse. Es sind dies die operationellen Schwächen der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998). Demnach eignet sich tatsächlich das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse besser dazu. Dieses beinhaltet gemäss Mayring (2010, S. 55ff.) ein regelgeleitetes Vorgehen im Rahmen eines strukturierten Ablaufmodells.

Die Grundsätze des qualitativen Ansatzes der Grounded Theory werden zwar die inhaltliche Richtung der Datenanalyse vorgeben. Konkret wird jedoch zur Auswertung der Daten auf das Instrument der qualitativen Datenanalyse von Mayring (2010) zurückgegriffen. Diese kann, im Gegensatz zur GT auch unter Einbezug eines *a priori constructs* durchgeführt werden.

3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Im zweiten Kapitel wurde erläutert, dass es sich bei der Auslösung von Inspiration um einen Kommunikationsprozess zwischen einem Sender und einem Empfänger handelt. Für die Abbildung dieses Prozesses werden das Kommunikations- und das Führungsquadrat verwendet. Fortfolgend geht es nun darum, das empirische Datenmaterial anhand der qualitativen Inhaltsanalyse auszuwerten und Inhalte im Sinne der Theorieentwicklung zu erhalten.

3.3.2.1 Definition der qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Mayring

Das Datenmaterial wird anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse analysiert. Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich gemäss Früh (2007) mit Textdeutungen. Die Theorie zum Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse liefert eine Vielzahl von Definitionen, die sich teilweise auch widersprechen. Lisch & Kriz (1978, S. 11) definieren den Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse beispielsweise wie folgt:

> *„Inhaltsanalyse ist eine versuchte Rekonstruktion eines umfassenden sozialen Prozesses, als das zentrale Modell zur Erfassung (bzw. Konstituierung) sozialwissenschaftlicher Realität.“*

Das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership wird anhand des zuvor konstruierten theoretischen Rahmenmodells analysiert. Dieses wiederum basiert auf dem Kommunikationsprozess zwischen dem Sender und dem Empfänger und wird darum mittels Kommunikations- und Wertquadrat beschrieben. Mayring (2010, S. 18) beschreibt die hervorragende Eignung der Analyse des Kommunikationsprozesses mittels der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse wie folgt: *„Inhaltsanalyse ist eine Forschungstechnik für die objektive, systematische und quantitative Beschreibung des manifesten Inhalts von Kommunikation."*

Mayring (Mayring, 2010) führt aus, dass ein besonderer Vorteil des inhaltsanalytischen Vorgehens im Vergleich zu anderen Textanalysenansätzen seine kommunikationswissenschaftliche Verankerung ist. Derselbe Autor (2010, S. 13) erwähnt bezüglich dem Zweck der qualitativen Inhaltsanalyse auch Folgendes: *„Inhaltsanalyse will Kommunikation analysieren; fixierte Kommunikation analysieren; dabei systematisch vorgehen; dabei also regelgeleitet vorgehen; dabei auch theoriegeleitet vorgehen; das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen."*

Aufgrund dieser definitorischen Ausführungen zur Technik der qualitativen Inhaltsanalyse kann subsumiert werden, dass es dadurch möglich ist, theoretische Konstrukte zu entwickeln, die ein soziales Phänomen (Inspirational Leadership) in einem spezifischen Kontext abbilden.

3.3.2.2 Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse

Es wird der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Mayring (2010) dargestellt, um nachfolgend im fünften Kapitel die Analyse des vorliegenden Untersuchungsobjekts ebenso durchführen zu können.

Mayring (2010, S. 65) unterscheidet drei Grundformen des qualitativen Interpretierens. Es sind dies die Zusammenfassung, die Explikation sowie die Strukturierung. Vorliegend wird lediglich auf die erste dieser Formen, nämlich auf die zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse eingegangen, da diese nachfolgend auch angewandt wird. Diese Methodik wird durch Mayring wie folgt beschrieben (2010, S. 65):

> *„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist."*

Weiter führt der Autor (2010, S. 66) fort, dass wenn bei dieser zusammenfassenden Inhaltsanalyse nur bestimmte Inhalte berücksichtigt werden, von induktiver Kategorienbildung gesprochen werden kann. Mayring (2010, S. 69ff.) führt folgende Bestandteile als Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse aus:

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen
3. Generalisierung der Paraphrasen
4. Erste Reduktion durch Selektion und Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen
5. Zweite Reduktion durch Bündelung von Paraphrasen
6. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
7. Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Das grundlegende Modell der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich auch für die Technik der sog. induktiven Kategorienbildung anwenden (2010). Bei diesem Prozess werden die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet.

3.3.3 Software-Unterstützung für die qualitative Inhaltsanalyse

Moderne Informationstechnologien und Software unterstützen heutzutage die Forschungstätigkeiten von qualitativen Forschern erheblich. Es existieren mehrere Anwendungen. Zwei der bekanntesten Software-Programme für die Unterstützung einer qualitativen Analyse sind ATLAS.ti und MAXQDA.

Für die vorliegende explorative Studie wurde die Software ATLAS.ti verwendet. Gemäss Kuckartz (2010) eignet sich ATLAS.ti für qualitative und inhaltsanalytische Arbeiten. ATLAS.ti ist eine sogenannte CAQDAS[7]-Software zur Unterstützung von Forschern in der Textinterpretation von qualitativen Daten. ATLAS.ti ist eine *State-of-the-Art*-Software für die Memorisierung und Kodierung von Daten. In ATLAS.ti werden gemäss Mühlmeyer-Mentzel (2011) die erarbeiteten Konzepte und deren Querverbindungen auf der Grundlage einer netzwerkartigen Datenstruktur gespeichert. Es entsteht ein Kode-Netz, von dem man sagen kann, dass es die entwickelte Theorie als strukturierte, auf den Begriff gebrachte Information repräsentiert. Wesentlich bei der Herangehensweise einer qualitativen Datenanalyse ist die Grundannahme, dass die unter-

[7] CAQDAS bedeutet ‚Computer-assisted qualitative data analysis software'.

suchten Phänomene komplex sind. Wichtig zu erwähnen jedoch ist, dass die Software die Auswertungs- und Analysearbeiten nicht abnimmt. ATLAS.ti dient lediglich als Strukturierungshilfe einer grossen Anzahl von Daten im Prozess der Theorieentwicklung. Die eigentliche Datenanalyse muss nach wie vor eigenständig vom Forscher durchgeführt werden.

3.4 Forschungsdesign

Nachdem vorgängig die Forschungslücke identifiziert, die Forschungsfragen formuliert, die Literaturanalyse abgeschlossen sowie die angewandte Methodik erläutert wurde, ist es nun an der Zeit, das konkrete Forschungsdesign zu definieren. Gemäss Punch (2005) ist es dabei elementar, dass sich die verschiedenen Bestandteile miteinander vertragen, bzw. geeignet sind, zusammen die Studie durchzuführen. Punch erwähnt diesbezüglich, dass besonders zwischen den Forschungsfragen und der angewandten Methodik ein grosser Fit bestehen sollte.

3.4.1 Bestandteile des Forschungsdesigns

Das Forschungsdesign (*Research Design*) besteht aus fünf wesentlichen Bestandteilen: Erstens aus den Inhalten der vorempirischen Phase, zweitens aus dem Case Study Design, drittens aus der Datenanalyse, viertens aus der Theorie-Bildung und fünftens aus der Praxisanwendung. Das Forschungsdesign kann nur dann konsistent erarbeitet werden, wenn sowohl die Forschungslücke als auch die Forschungsfragen bekannt sind. Die Identifikation der entsprechenden Forschungslücke bedingt wiederum eine umfassende Literaturanalyse sowie eine allfälligen Vorstudie. Nachfolgend werden die Elemente des Forschungsdesigns nochmals zusammenfassend erläutert.

1. Die vorempirische Phase beinhaltet eine umfassende Literaturanalyse, die Identifikation der Forschungslücke sowie die Formulierung der handlungsleitenden Forschungsfragen.
2. Das Case Study Design besteht aus der Wahl der Untersuchungsobjekte und der Erhebung sämtlicher Daten. Vorliegend wurden die drei Datenerhebungsmethoden semi-strukturierte Interviews, Beobachtungen und zusätzliche Instrumente eingesetzt.
3. Die Analyse des gesamten Datenmaterials anhand des Case Study Designs von Eisenhardt geschieht in zwei Schritten. Erstens wird die sog. *Within-Case-Analyse*

durchgeführt. Dabei geht es um die Einzelfallanalyse aller Untersuchungsobjekte. Danach folgt als zweiter Schritt die *Cross-Case-Analyse*. Diese besteht aus einem Fallvergleich der einzelnen Untersuchungsobjekte.

4. Der Theorie-Bildungsprozess basiert auf den Grundsätzen der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse. Die Gesamtheit der Daten wird mittels Kodierungen, Kategorien und Konstrukten zu einem theoretischen Modell integriert.
5. Letztlich geht es darum, die theoretischen Erkenntnisse auch für die Praxis nutzbar zu machen. Deshalb werden die sog. Inspirational Leadership Plots (ILP) entwickelt, die das inspirierende Führungsverhalten (Inspirational Leadership) von Trainern im professionellen Fussball determinieren. In einem weiteren Schritt wird eine anwendungsorientierte Inspirational Leadership Toolbox konzipiert. Ein Instrumentarium, das es der Führungskraft im professionellen Fussball erlaubt, Inspirational Leadership auszulösen oder zu verstärken.

Wichtig an dieser Stelle ist, zu erwähnen, dass das vorliegende Forschungsdesign einen induktiven Charakter aufweist. Es geht demnach nicht darum, Theorien zu überprüfen, sondern ein Forschungsobjekt und konkret das Phänomen der Inspirational Leadership im professionellen Fussball zu explorieren. Es handelt sich dabei um einen iterativen Prozess. Das heisst, dass die Forschungsaktivitäten im Feld solange wiederholt werden, bis sich eine gewisse Sättigung einstellt. Das bedeutet, dass solange geforscht wird, bis auch zusätzliche Forschungseinheiten keine weiteren, substanziellen Erkenntnisse generieren.

3.4.2 Übersicht über das Forschungsdesign

In der nachfolgenden Abbildung findet sich das eben beschriebene Forschungsdesign der vorliegenden Studie mit den Bestandteilen Vorempirische Phase, Case Study Design, Datenanalyse, Theorie-Bildung und Praxisanwendung. Es stellt gleichzeitig den Kern der vorliegenden Dissertation dar.

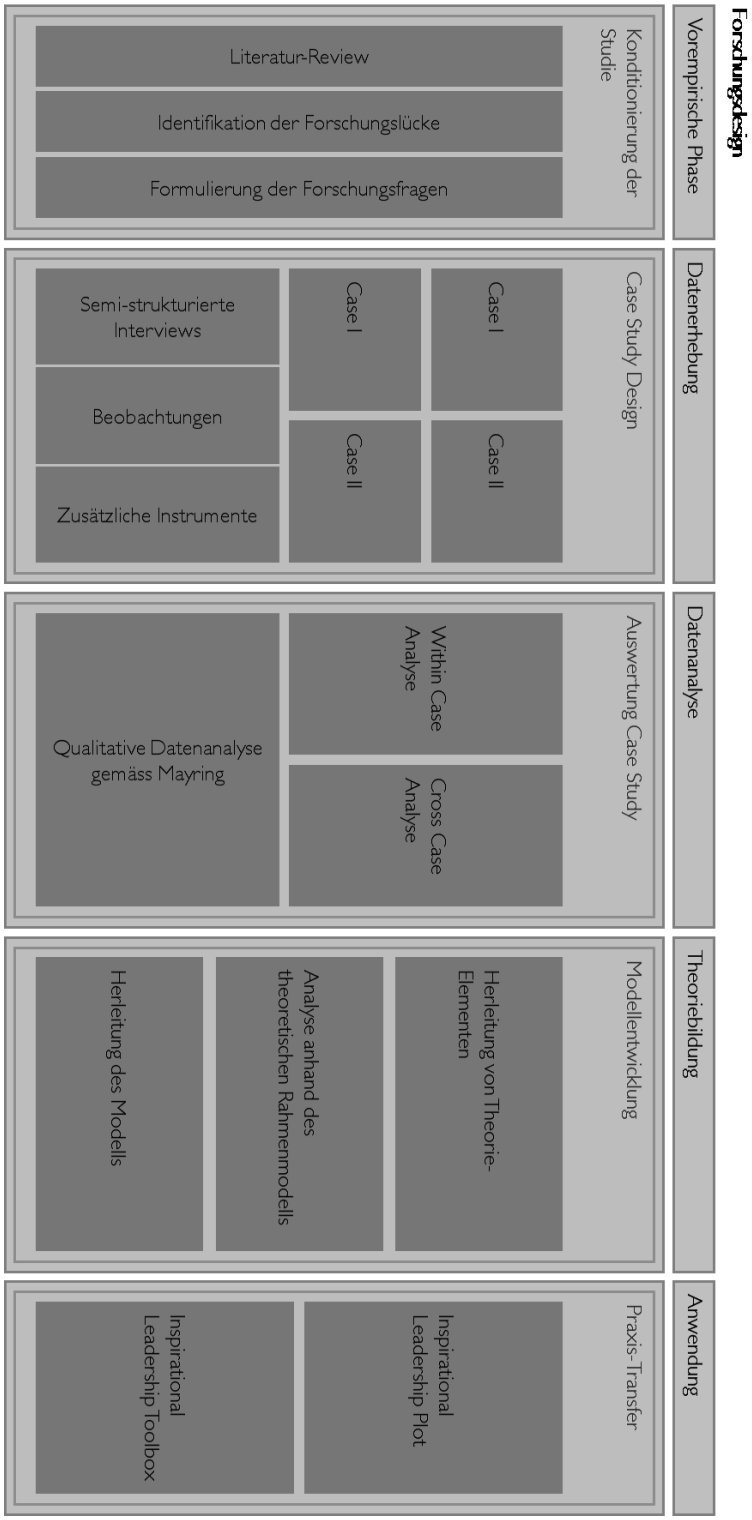


Abbildung 5: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

4 Einzelfallstudien

Nachfolgend wird die *Within-Case-Analyse* als erster der beiden Prozesse der Fallstudienanalyse anhand der Cases I bis IV durchgeführt.

4.1 Case I: Narrativ

Case I[8] ist ein traditionsreicher und regional gut verankerter Verein. Der Club besitzt für die Menschen und Anhänger eine Identifikationsfunktion. Der Verein verfügt über ein bescheidenes Budget. Die Organisation und die Anzahl der Mitarbeiter des Vereins sind relativ klein. Die finanziellen Möglichkeiten des Vereins sind beschränkt. Der Verein spielt in der Regel nicht im europäischen Fussball. Der Club kann es sich nicht leisten, jedes Jahr einen neuen Trainer von Weltformat zu verpflichten. Der Verein hat einen Cheftrainer, einen Assistenztrainer und einen Konditionstrainer angestellt. Die Fluktuation des Staffs ist niedrig. In den Beobachtungen hat sich gezeigt, dass die Mannschaft durchschnittlich zweimal pro Tag trainiert. Das Training findet dabei immer öffentlich statt. Es sind meist nur wenige Fans vor Ort bei den Trainings. Dafür ist es für den Anhänger möglich, Trainings aus nächster Nähe zu verfolgen und teilweise sogar das eine oder andere Wort mit einem Spieler oder dem Trainer zu wechseln.

4.1.1 Führungsverhalten des Trainers von Case I

Der Trainer (T3[9]) aus Case I spricht ausgesprochen viel von der Wichtigkeit des Vertrauens für die erfolgreiche und inspirierende Führung eins Fussballteams. Für T3 entsteht Vertrauen durch die Delegation von Aufgaben an das Team. Im Weiteren kann für T3 Vertrauen v. a. auch durch Einzelgespräche und dadurch dass dem Team die Richtung vorgezeigt wird, erzeugt werden. T3 erwähnt diesbezüglich Folgendes: *„Man benötigt loyale Spieler, so dass es keine Gruppenbildung gibt. Spieler, die unsere Werte nicht tragen, müssen so rasch als möglich beseitigt werden.“* Vertrauen wei-

[8] Case I porträtiert einen Verein der höchsten Schweizer Fussball-Liga. Das Narrativ basiert auf den Trainingsbeobachtungen der Saison 2014/15. Eine Übersicht über die einzelnen Beobachtungen findet sich in Appendix B.

[9] Sämtliche Interview-Partner sind in anonymisierter Form dargestellt. Bei T3 handelt es sich um den Trainer des Vereins in Case I. Die Aussagen stammen aus dem Gespräch vom 1. April 2015. Eine Liste sämtlicher Interviewees findet sich in Appendix A.

tergeben heisst auch, sich *selbst* zu *vertrauen* und den Glauben an sich selbst zu vermitteln. Diese Komponente scheint besonders wichtig für das erfolgreiche Führen einer Mannschaft im professionellen Fussball zu sein. Wichtig ist es gemäss T3 ausserdem, die Spieler stark zu reden. *„Ich muss den Spielern aufzeigen, dass Sie das Spiel beeinflussen können“,* führt er dazu aus. Laut T3 muss den Spielern durch den Trainer, aber auch durch den ganzen Club, der Rücken freigehalten werden.

Neben dem Vertrauen spielt die Wertschätzung die zentrale Rolle im Führungskonzept von T3. Folgendes führt er dazu aus: *„Man soll wertschätzen, was man Tag ein Tag aus als Leidenschaft ausüben darf. In einem solch grossen Stadion, gegen solch grosse Gegner zu spielen ist einmalig. Das ist der Wahnsinn.“* T3 wertschätzt täglich, dass er einen so tollen Beruf ausüben darf. Für ihn ist zentral, dass diese Wertschätzung für die Arbeit und besonders für das Privileg, professionell Fussball spielen zu dürfen, den Spielern täglich vorgelebt und weitergegeben wird. Natürlich geht es auch darum, die Spieler und deren Leistung zu wertschätzen. Hier ist gemäss T3 besonders wichtig, dass alle Spieler und im Speziellen auch die Reservisten wertgeschätzt werden. Wertschätzen heisst v. a. auch Feedback geben. Im heutigen Zeitalter der ubiquitären Kommunikation verlangen die Spieler ständig nach Feedback, um sich weiterentwickeln zu können.

Ähnlich wichtig wie die Wertschätzung ist für T3 die individuelle Ansprache seiner Spieler. Er führt diesbezüglich Folgendes aus: *„Heutzutage muss ich intensiv und individuell mit allen Spielern sprechen.“* Weiter sagt er, dass er den Spielern individuell Respekt und Verhalten beibringen muss. Für ihn ist es essentiell, auf unterschiedliche Charaktere unterschiedlich einzugehen. Einzelkritik führt T3 nur unter vier Augen durch.

T3 führt seine Fussballer auf dem Fussballplatz mitunter auch emotional. Für ihn können Emotionen dazu dienen, zusätzliche Motivation und Inspiration bei den Spielern, aber auch bei sich selbst auszulösen. T3 äusserst sich dazu wie folgt:

> *„Mich inspiriert der FUSSBALL. Die grossen Namen, die Stadien. Die Emotionen und diese Bilder sind der Wahnsinn.“*

4.1.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case I aus Sicht der Spieler

Spieler 4 (S4[10]) ist Kapitän des Teams, das von T3 geführt wird. Ihn persönlich inspirieren die Emotionen, die er durch den Beruf bzw. die Berufung als Fussballer tagtäglich erleben darf. Häufig ist es sogar die Arbeit auf dem Fussballplatz selbst, die ihn inspiriert. S4 führt weiter aus, dass er die Philosophie des Trainers als Captain besonders auf dem Platz zu verkörpern und als verlängerter Arm den Mitspielern zu vermitteln hat. Diese Verantwortung inspiriert ihn täglich, Höchstleistungen auf und neben dem Platz zu erbringen.

S4 findet, dass der Trainer (T3) den Spielern relativ viel Spielraum gewährt und sie machen lässt. Gemäss S6 lässt T3 besonders im Training „viel laufen“ und interveniert nur selten. Wäre dies nicht der Fall, so würde dies gemäss S4 die Kreativität eingrenzen. Auch S6 erläutert, dass T3 den Spielern relativ viel Verantwortung überlässt. Weiter findet S6, dass die Spieler dank dieses Entgegenbringens von Vertrauen ziemlich frei aufspielen können. Dem Trainer ist es gemäss S6 sogar besonders wichtig, dass die Spieler *von unten* führen. Der Trainer gibt lediglich die Vorgaben vor, lässt jedoch Freiraum für Selbstentfaltung. S6 gibt dazu ein Beispiel, indem er nicht ohne Stolz berichtet, dass die Spieler am Anfang der Saison selbst ein neues Spielsystem eingeführt haben.

Gemäss S6 führt der Trainer authentisch und bleibt jederzeit er selbst. Zudem wird der Trainer als offen für Anregungen und Feedback charakterisiert. Der Trainer würde gemäss den Aussagen von S6 auch nie einen einzelnen Spieler für einen Misserfolg verantwortlich machen. Dieses Verhalten wiederum fördert die Offenheit der Spieler. S6 äussert sich diesbezüglich wie folgt: *„Ich habe das Gefühl, dass ich ehrlich und offen mit dem Trainer sprechen kann.“* Der Trainer führt zwar alle Spieler gleich, doch überliefert er dem Mannschaftsrat Informationen, die er mit den anderen Spielern nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt teilt.

Der Führungsstil von T3 kann als Führung, die zu 100 % auf Vertrauen basiert, charakterisiert werden. Dies bedeutet gemäss S6, dass die Spieler dadurch weniger oft der Kritik des Trainers ausgesetzt sind. Weiter ist für T3 das gegenseitige Vertrauen die leitgebende Führungsmaxime. Das geht gemäss S6 so weit, dass der Trainer eher loya-

[10] S4 ist Spieler im Verein, der in Case I. dargestellt wird. T3 ist der Trainer von S4. Eine Darstellung sämtlicher Interview-Partner findet sich im Appendix A der vorliegenden Studie.

le und integre als technisch brillante, aber illoyale Spieler für sein Team selektioniert. S6 führt diesbezüglich Folgendes aus: *„Die Mannschaft erträgt keinen Stinkstiefel."* Die Loyalität seiner Spieler ist für T3 absolut elementar (S6).

Der Trainer fungiert sowohl für S4 als auch für S6 als Vorbild auf dem Platz. Diese Vorbildfunktion wird für beide Spieler durch das Arbeitsethos des Trainers ausgelöst. S4 bemerkt dazu Folgendes: *„Der Trainer ist ein Arbeitstier."* Für S6 ist dieses Vorleben vor der gesamten Mannschaft auch eine Form von Inspiration.

4.1.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case I

Für S6 ist die Inspiration der Spieler das tägliche Geschäft der Trainer. T3 gelingt dies gemäss S6 nur beschränkt. So wirken das stark ausgeprägte Arbeitsethos des Trainers sowie die Ausstrahlung von Ruhe zwar als Inspirationsquelle, doch können dadurch die Spieler nicht längerfristig inspiriert werden. Der Spieler äussert sich dazu wie folgt: *„Langfristige Ziele sind wenig emotional und nicht inspirierend."* Für S6 ist Inspiration hingegen besonders mit positiven Emotionen verbunden, die man zusammen als Mannschaft im Moment erleben darf.

S4 nennt Trainer als inspirierend, die Spieler emotional abholen, spielerische Übungen in die Trainings einbauen und die Entwicklung jedes Einzelnen mittel- bis langfristig positiv prägen. Dies ist laut S4 bei T3 nicht oder nur selten der Fall. T3 wird von S4 ausserdem als reaktiv beschrieben. Gewünscht von den Spielern ist jedoch eine gewisse Proaktivität. Andererseits räumt S6 ein, dass T3 den Spielern besonders viel Verantwortung überträgt, was sich positiv auf die Auslösung von Inspiration auswirkt.

S4 bemängelt die Tatsache, dass der Mannschaft und den einzelnen Spielern zu Saisonbeginn kein Zielbild vorgelegt wird. Dem Team werden keine gemeinsamen Ziele oder Werte präsentiert, wie man die Saison planen und angehen möchte. Weiter führt S4 aus, dass Erfolge oder Etappenziele kaum oder gar nicht gefeiert werden. Aus Erfahrungen mit anderen Trainern hat dieser Spieler es jeweils geschätzt, wenn z. B. mit einem Champagner auf Erfolge angestossen wurde.

Laut den Aussagen von S5 kann die Selbstsicherheit im Auftreten von T3 noch gesteigert werden. S5 kommentiert diesbzgl. Folgendes:

> *„Manchmal wünsche ich mir, dass er (T3) noch eine Spur selbstsicherer sei. Aber diese Bescheidenheit ist auch sein Wesen. Er sollte jedoch auch*

> *sagen: <Mourinho ist gut>, doch ich bin auch jemand; ich war als Trainer in der Europa League."*

Sowohl S5 als auch S6 stimmen zu, dass die Ausstrahlung einer gewissen Selbstsicherheit die Auslösung von Inspiration positiv beeinflussen kann. So konnte sich T3 zu Beginn der Saison 2014/15 beispielsweise nicht für *einen* ersten Torhüter entscheiden. Er hat dementsprechend beschlossen, dass alternierend der eine Torhüter und nach jeweils zwei Spielen der andere Schlussmann die Meisterschaftsspiele bestreiten soll. S6 schildert diesbezüglich folgendes Geschehnis aus den Trainingsvorbereitungen des Clubs:

> *„Ich finde das keine gute Lösung. Es ist stets ein Hin und Her. Doch für T3 ist wichtig, dass beide Torhüter funktionieren, da beide für das Team wichtig sind. Für T3 ist es wichtig, dass beide einigermassen zufrieden sind. Für die Mannschaft hat sich dies bis jetzt positiv ausgewirkt, da keine der beiden starken Persönlichkeiten übermässig unzufrieden ist."*

Ist dies nun Entscheidungsschwäche, oder wohl eher Empathie? Keiner der befragten Spieler konnte diese Frage abschliessend beantworten.

Zum Trainerverhalten von T3 kann konkludiert werden, dass er durch seinen Fleiss und sein hohes Arbeitsethos zweifellos eine Vorbildfunktion für die gesamte Mannschaft ausüben kann. Er lässt jedoch seinen Führungsempfängern wenig Spielraum, eigene Entscheidungen zu fällen und Verantwortung zu übernehmen. Andererseits gelingt es dem Trainer mehrheitlich, den Spielern Vertrauen zu vermitteln sowie ein Umfeld der Loyalität und des Vertrauens zwischen Trainern und Spielern zu schaffen. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass es T3 gemäss den Aussagen der Beteiligten sowie den Beobachtungen und den Gesprächen mit ihm selbst nicht oder nur selten gelingt, seine Spieler zu inspirieren bzw. im Training ein inspirierendes Umfeld zu schaffen.

4.2 Case II: Narrativ

Case II[11] ist ähnlich wie Case I ein gut verankerter Verein in seiner Region. Der Verein wirtschaftet mit einem moderaten Budget. Eines der Hauptziele des Vereins ist es, jeweils zu Ende des Jahres ein ausgeglichenes Budget zu erwirtschaften. Verschiedene Gönner und Gönnervereinigungen finanzieren Jahr für Jahr einen Teil des Budgets. Im Weiteren verfügt der Verein über schlanke Strukturen. Der Verein fördert und investiert viel in die eigene Jugend. Aufgrund schwacher Resultate in der Hinrunde wurde der Trainer inmitten der Saison 2014/15 entlassen. Mit dem neuen Trainer konnte die Situation verbessert werden. Dies zeigte sich auch in der Tabelle. Sowohl mit dem neuen als auch mit dem alten Trainer trainiert der Verein ein- bis zweimal pro Tag. Das Training beginnt jeweils um 10 Uhr und endet vor dem Mittag. Häufig wird danach gemeinsam zu Mittag gegessen. Die Trainingseinheiten finden i. d. R. in der Öffentlichkeit statt. Dadurch entsteht zwischen den Spielern und Anhängern eine gewisse Nähe.

4.2.1 Führungsverhalten des Trainers von Case IIa)

Der Trainer T7 aus Case IIa) führt und inspiriert seine Spieler besonders über das Vorleben der eigenen Leidenschaft für den Fussball. Gemäss ihm ist es zur Auslösung von Inspiration notwendig, *leiden* zu können. T7 drückt dies in eigenen Worten wie folgt aus:

> *„Meine Quelle der Inspiration ist meine Leidenschaft, und die Leidenschaft ist die Fähigkeit leiden zu können."*

Er erzählt, dass diese Quelle der Leidenschaft immer gefüllt sein soll, um die Spieler fortwährend inspirieren zu können. Diese von ihm als Führung durch Leidenschaft genannt Maxime kann auf die Spieler übertragen werden. Weiter führt er aus, dass fesselnde Ansprachen Inspiration bei den Geführten auslösen. Häufig geschehen solche Ansprachen situativ.

T7 verlangt von seinen Spielern den absoluten Willen und eine grosse Opferbereitschaft für den Erfolg. Er untermauert diese Einstellung mit folgender Aussage: *„Um*

[11] Case II porträtiert den zweiten Verein. Informationen zu den Beobachtungen dieses Vereins finden sich in Appendix B.

ein funktionierendes Team zu formen, benötige ich die hundertprozentige Bereitschaft der Mannschaft; und ich lebe das selbst jeden Tag vor." Der Trainer kann ausserdem als perfektionistisch charakterisiert werden. Er selbst beschreibt diesen Charakterzug wie folgt: *„Die Suche nach der Perfektion ist meine Inspiration."*

Ähnlich wie zuvor bei T3 ist es auch für T7 elementar, den Spielern Wichtigkeit zuzusprechen. Dazu äussert er sich wie folgt:

> *„Du musst deinen Spielern einreden, dass sie Hauptdarsteller und keine Nebendarsteller sind."*

T7 macht damit schon auch mal einen Reservisten für eine Halbzeit zum Mannschaftskapitän. Der Trainer schildert folgende Anekdote zu diesem Thema:

> *„Am Sonntag war S8 wie gewöhnlich Kapitän. Dann musste er in der zweiten Halbzeit das Feld verlassen und ich spürte, dass unser zweiter Torhüter (der nominell erste Torhüter war zu diesem Zeitpunkt verletzt) an diesem Tag besonders bereit war. Ich habe ihn dann zum Kapitän gemacht. Er hat dann sensationell gehalten. Und was ist nach dem Spiel passiert? Er hat die gesamten Mannschaft zu sich eingeladen und Pizza offeriert."*

Solche Führungselemente können dazu dienen, zusätzliche Motivation bei den Spielern auszulösen. Es handelt sich dabei um Elemente der Wertschätzung und Anerkennung besonders verdienter Spieler (bspw. für einen zweiten Torhüter, der normalerweise nicht zum Einsatz kommt).

Für T7 ist es entscheidend, den Gemütszustand der Spieler stetig zu überwachen und zu beobachten. Er sagt diesbezüglich auch, dass er die eigenen Gefühle kennen muss, um diese auch bei den Spielern erkennen und spüren zu können. T7 führt sehr stark über seine Sinne. Gleichzeitig geht es ihm aber auch um Kontrolle. Wesentlich für T7 ist es, dass ein Trainer zwischen Kontrolle und Unterstützung balancieren kann.

4.2.2 Führungsverhalten des Trainers von Case IIb)

T10 führt seine Trainerfunktion mit einer ausgesprochenen Souveränität und Professionalität aus. Für ihn ist wichtig, dass alle Ziele mit der Mannschaft gemeinsam besprochen und formal festgehalten werden. Führung geschieht bei T10 primär über die

Delegation. Er kommentiert dazu, dass er einen grossen Teil der Tätigkeiten an seine Staffmitglieder delegiert, da diese Experten auf dem jeweiligen Gebiet sind, und somit besser Bescheid wissen:

> *„Ich bin ein grosser Freund davon, die Leute die ich um mich herum habe auch zu nutzen. Ich gebe es offen und ehrlich zu, ich habe die Weisheit nicht mit Löffeln gefressen. Ich habe Stärken, aber ich habe auch Schwächen. Darum glaube ich, dass es für uns im Trainerteam zu schauen gilt, möglichst immer die Stärken ausspielen zu können."*

Diese Delegation erlaubt es T10, eine Beobachterfunktion einzunehmen und das Big Picture zu sehen. Er führt dazu Folgendes aus:

> *„Ich muss alles aufgleisen und delegieren, sodass ich idealerweise nur noch beobachten kann."*

Wichtig für eine erfolgreiche Führung ist für T10 v. a. der Glaube der Spieler und der gesamten Mannschaft an sich selbst. Wichtig für ihn ist es, denn Spielern Selbstvertrauen vorzuleben. T10 findet, dass sich die gesamte Mannschaft durchaus an Vorbildern und an grossen Namen wie z. B. dem FC Bayern München orientieren soll. Für ihn selbst ist es absolut zentral, dass er in jeder Situation authentisch bleibt. Er kommentiert dies wie folgt: *„Ein Trainer sollte sich nie verbiegen müssen."*

Laut T10 kann besonders dann ein inspirierendes Umfeld geschafft werden, wenn die gesamte Mannschaft wertschätzt, welch sensationellen Job sie hat. Für T10 ist es elementar, dass die Spieler wertschätzen, welch privilegierten Beruf sie besitzen:

> *„Wir haben einen sensationellen Job, der unglaublich viel Spass macht; also mir zumindest, und das versuche ich auch den Jungs zu vermitteln. Die Leute, die ins Stadion gehen, würden wahnsinnig gerne mit uns tauschen; und wir besitzen Gott sei Dank die Gabe und dadurch das Privileg, da unten auf dem Platz stehen zu dürfen."*

Hilfreich bei der Schaffung eines positiven Umfelds ist auch, wenn der Trainer wie T10 eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Perspektiven und Vorgehensweisen besitzt.

Der Trainer hat die Mannschaft zu entwickeln. Dabei muss es ihm laut T10 gelingen, eine Siegermentalität zu entfalten. Er muss dafür herausfinden, wer welche Stärken und welche Schwächen hat, und wer mit wem zusammenpasst oder eben auch nicht. T10 gibt den Spielern die Leitplanken vor. Gleichzeitig erhalten Sie aber auch genügend Freiraum, um selbst Verantwortung zu übernehmen und kreativ agieren zu können. Diese Freiheiten sind laut T10 essentiell für die Auslösung von Inspiration bei den Spielern.

Die positive Grundstimmung des gesamten Trainerstaffs spielt eine wichtige Rolle, um ein inspirierendes Umfeld schaffen zu können. Insbesondere gilt es auch die ganze Mannschaft und v. a. die Ersatzspieler bei Laune zu halten. T12 selbst wird gemäss eigenen Aussagen durch die Freude am Fussball überhaupt erst angetrieben.

4.2.3 Beurteilung des Führungsverhaltens der Trainer von Case II aus Sicht der Spieler

4.2.3.1 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IIa) aus Sicht der Spieler

Ein Spieler (S8) des Trainers von Case IIa) beschreibt das Führungsverhalten von T7 als sehr emotional und leidenschaftlich. Weiter führt der Spieler aus, dass T7 versucht, den Spielern etwas beizubringen und jeden Einzelnen weiterzuentwickeln. S8 fügt sogar an, dass T7 die Fähigkeit hat, jeden Spieler besser zu machen. S8 beschreibt die Führungspersönlichkeit T7 wie folgt: *„Der Trainer ist ein Kämpfer und dadurch für mich auch ein Vorbild.“* Laut S8 vermittelt T7 den Spielern die Wichtigkeit der Wertschätzung für den aussergewöhnlichen Beruf als professioneller Fussballspieler.

T7 hat gemäss S8 eine eindeutige Vorstellung und gibt der Mannschaft sehr klare und strikte Anweisungen. Er zeigt ausserdem immer wieder auf, was er von den Spielern erwartet. Laut S8 baut der Trainer eine Konkurrenzsituation im Training auf. In diesem Umfeld übt er Druck auf die Spieler aus. Er versucht durch diesen Druck die Führungsempfänger zu motivieren (S8). Für S9 ist T7 im Training stets mitten im Geschehen, grenzt sich kaum ab und hat jederzeit die Kontrolle über die gesamte Mannschaft sowie über die weiteren Staffmitglieder. Laut S8 verschafft sich der Trainer durch sein dominantes Auftreten Respekt. Weiter führt S8 aus, dass aufgrund der Dominanz des Trainers die Kapitänsfunktion gleich von ihm selbst eingenommen wird.

Gleichwohl wird ein solches Führungsverhalten von den Spielern im Umfeld des professionellen Fussballs auch erwartet (S9). S9 berichtet, dass sich insbesondere ein junger Spieler in diesem strikten Umfeld erstmals zurechtfinden muss. S8 erwähnt dazu, dass T7 die Mannschaft in einer sportlichen Misserfolgsphase noch enger und dominanter führt als in einer Phase von positiven Resultaten. Laut S8 fokussiert sich der Trainer auf die rund 13 oder 14 Stammspieler; die Reservisten können sich kaum empfehlen und sich für häufigere Einsätze aufdrängen.

4.2.3.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IIb) aus Sicht der Spieler

Laut einem der befragten Spieler (S11) beobachtet der Trainer (T10) von Case IIb) sehr viel von aussen und lässt den Spielern Gestaltungsspielraum auf dem Trainingsplatz. Für den Spieler kann ein Trainer entweder häufig intervenieren oder weniger oft in den Spielfluss eingreifen. T10 ist dabei gemäss Aussagen von S11 definitiv dem zweitgenannten Trainertypus zuzuordnen.

T10 redet seine Spieler stark (S11). So sagt er ihnen mehrmals pro Training, dass Sie keine Angst vor dem Gegner haben dürfen. Für S11 kann T10 seine Spieler besonders gut aufbauen und motivieren. Weiter führt S11 aus, dass der Trainer versucht, die Spieler so weit zu entwickeln und ein Stück auch zu erziehen, dass sie auf dem Platz Verantwortung übernehmen und eigene Entscheide fällen. Laut T12 delegiert der Trainer sehr viele Aufgaben an seine Assistenztrainer, damit er sich auf seine eingangs erwähnte Beobachtungsfunktion fokussieren kann. Durch diese Delegation gelingt es dem Trainer, in der Mannschaft ein Umfeld des Vertrauens zu schaffen.

Für S12 übt der Trainer aufgrund seines überragenden Curriculums sowieso eine grosse Vorbildfunktion aus. S12 ist auch von der Physis und der Körpersprache des Trainers beeindruckt. Der Trainer strahlt für den Spieler eine natürliche Autorität aus. S12 äussert sich zu dieser Faszination wie folgt:

> *„Es imponiert schon, wenn man sich die vergangenen Erfolge des Trainers als Spieler vor Augen führt.“*

4.2.4 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers aus Case II

4.2.4.1 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IIa)

Gemäss S8 kann T7 durch seine raue Stimme, seine Wortwahl sowie die physische Präsenz teilweise Inspiration bei den Spielern auslösen bzw. ein inspirierendes Umfeld schaffen. Insgesamt wird der auf Dominanz basierende Führungsstil von T7 allerdings sowohl von S8, als auch von S9 als wenig bis gar nicht inspirierend beschrieben. S9 stellt diesbezüglich fest, dass der Trainer einfach zu dominant ist. Weiter bemerkt er zum Führungsverhalten von T7 Folgendes:

> *„Der Trainer unterdrückt durch seinen kontrollierenden und dominanten Führungsstil die Freiheit, und damit auch die Kreativität und die Eigeninitiative der Spieler."*

S8 sagt, dass der intervenierende Führungsstil von T7 mittel- bis langfristig nicht zielführend ist. Er führt sogar aus, dass das häufig dominante Führungsverhalten des Trainers die Spieler zunehmend verunsichert. T7 greift nicht nur sehr oft in den Spiel- und Trainingsfluss der Mannschaft ein, er spricht gemäss den Aussagen von S8 auch enorm viel. Der Spieler ist der Meinung, dass der Trainer zu unruhig ist und einstweilen auch zu viel und zu unstrukturiert zur Mannschaft spricht.

Insgesamt kann T7 wohl als *nicht-inspirierender* Trainer klassifiziert werden. Aus den Gesprächen mit den befragten Spielern, den Trainern T7 und T10 sowie den Beobachtungen wird deutlich, dass bei zu viel Dominanz, Kontrolle und Druck kein inspirierendes Umfeld sowie Inspiration bei den Spielern ausgelöst werden kann.

4.2.4.2 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IIb)

T10 wird von S11 als Führungspersönlichkeit beschrieben, der es gut gelingt, die Spieler nach Niederlagen wieder aufzubauen und an den eigenen Erfolg sowie den Teamerfolg glauben zu lassen. Weiter spricht S11 davon, dass der Trainer alle seine Spieler sehr häufig *stark* spricht. Der Trainer selbst tritt gemäss S12 mit einer natürlichen Autorität und einer hohen Glaubwürdigkeit auf. Diese Kredibilität stammt mitunter auch von den persönlichen Erfolgen des Trainers im professionellen Fussball.

Im Gegensatz zu T7, der den Verein von Case IIb) in der ersten Saisonhälfte 2014/15 geführt hat, wird T10 als Trainer beschrieben, der sehr viel beobachtet und nur wenig

interveniert. In der Tat ist T10 fast bei jedem der besuchten Trainings als aussenstehender Beobachter zu sehen. Laut S13 lässt der Trainer den Spielern auf dem Trainingsplatz enorm viel Freiraum und Raum zur Selbstentfaltung.

T10 wird von seinen eigenen Spielern als inspirierend beurteilt. Dies mag nicht in allen Situationen der Fall sein, doch zumindest partiell kann der Trainer bei den Spielern Inspiration auslösen. Die Inspiration stammt gemäss Aussagen der befragten Spieler hauptsächlich aus der Vermittlung von Freiraum und Vertrauen. Daneben haben auch die Persönlichkeit, der Background und das physische Auftreten des Trainers Einfluss auf die Auslösung von Inspiration bei den Führungsempfängern.

Im direkten Trainervergleich von T7 und T10 wird durch die Gespräche mit denselben Spielern deutlich, dass das Führungsverhalten von T10 besser geeignet ist, Inspiration bei den Spielern auszulösen, als dasjenige von T7. Prägendes Merkmal des Führungsverhaltens von T10 ist die Vermittlung von Freiraum, Vertrauen und Selbstwert. Eigenschaften, die T7 in einem geringeren Umfang besitzt. Ergo kann konkludiert werden, dass die Vermittlung von Freiräumen, Vertrauen und die Delegation von Aufgaben die Auslösung von Inspiration im professionellen Fussball positiv beeinflussen können.

4.3 Case III: Narrativ

Case III[12] porträtiert einen Verein, der im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Vereinen aus Case I und II über ein größeres Budget verfügt. Der Verein weist einen großen Stellenwert für die gesamte Region auf. Im Weiteren besitzt er eine sehr große Anzahl an Anhängern. Der Verein spielt seit Jahren auch auf europäischer Ebene eine Rolle. Durch eine gute Transferpolitik, durch den Verkauf von Spielern in das Ausland sowie durch Prämien und TV-Einnahmen verfügt der Verein über ein für Schweizer Verhältnisse hohes Budget. Die Organisationstruktur des Vereins ist professionell. Der Verein verfügt über deutlich mehr Mitarbeiter, als die anderen drei untersuchten Vereine. Ausserdem verfügt der Verein auch über das größte Kader der gesamten Schweizer Fußball-Liga. Auch dieser Verein trainiert durchschnittlich ein bis zweimal am

[12] Case III porträtiert den Verein III. Die Informationen stammen aus den Trainingsbeobachtungen in der Saison 2014/15. Eine Aufstellung sämtlicher Datenerhebungen findet sich in Appendix B.

Tag. Die Trainings finden in der Regel nicht öffentlich statt. Der Trainer[13] war einst selbst professioneller Fußballer und lässt sehr professionell trainieren. Er besitzt einen Trainerstaff, an den er viele seiner Aufgaben delegiert.

4.3.1 Führungsverhalten des Trainers von Case III

T17 stammt wie viele andere Trainer auch, selbst aus dem professionellen Fussball. Dies ist wahrscheinlich auch der Grund dafür, dass er gegenüber allen Stakeholdern sehr stark auf Distanz geht. So ist es u. a. für Medienschaffende besonders schwierig, mit ihm in Kontakt zu treten. Für T17 ist es wichtig, seine Spieler und die ganze Mannschaft vor der Aussenwelt und externen, unkontrollierbaren Faktoren abzuschirmen. Diese Distanz ist auch im persönlichen Umgang des Trainers mit seinen Spielern zu erkennen.

T17 agiert auf und neben dem Platz mit einer sehr hohen Professionalität. Sein Staff besteht aus einer Vielzahl von Mitarbeitern und die Trainings- wie auch die Spielabläufe sind vorsichtig geplant und werden akribisch umgesetzt. Dem Trainer ist es wichtig, eine strikte Linie in der Teamführung zu besitzen. In gewissen Momenten und Trainingssituationen ist es ihm dann auch möglich, den Führungsstil situativ zu adaptieren.

Für T17 ist es sehr wichtig in jeder Situation authentisch gegenüber der Mannschaft, aber auch gegenüber allen anderen Anspruchsgruppen aufzutreten. Nur dann ist es überhaupt möglich, Inspiration und positive Energien bei den Spielern auszulösen. T17 geniesst durch seine eigene erfolgreiche und langjährige Karriere im professionellen Fussball eine hohe Glaubwürdigkeit bei den Spielern. Er agiert durchaus auch als Vorbild. Diese Vorbildfunktion kann ebenfalls dazu dienen, Inspiration bei den Führungsempfängern auszulösen. Mit packenden Reden und situativen Botschaften lassen sich die Spieler besonders vor nicht alltäglichen Spielen zusätzlich und immer wieder aufs Neue inspirieren.

Es war ausgesprochen schwierig, das Führungsverhalten von T17 zu beobachten. Einerseits deshalb, weil die meisten Trainingseinheiten unter Ausschluss der Öffentlich-

[13] Der Trainer aus Case III wird nachfolgend mit dem Kürzel T17 indiziert. Nähere Informationen zu den Gesprächen mit den Akteuren aus Case III sind im Appendix A dargestellt.

keit stattgefunden haben. Andererseits auch darum, da es für den Studienautor schwierig war, mit dem Trainer Interviews zu verabreden und durchzuführen.

4.3.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case III aus Sicht der Spieler

S18 äussert sich zum Führungsverhalten von T17 wie folgt: „*Der Trainer gibt klare Anweisungen und Vorgaben, die entsprechend umzusetzen sind.*“ Trotz dieser strikten Direktiven erhalten die Spieler vom Trainer immer noch genügend Freiräume in der Umsetzung auf dem Fussballplatz. Dadurch wird gemäss S19 Raum für kreative Einfälle geschaffen. Laut S19 löst Inspiration bei den Führungsempfängern sowohl Kreativität wie auch Flexibilität in der Spielweise aus.

S18 bestätigt diese Aussagen mit folgender Feststellung:

> *„Indem der Trainer uns Anregungen gibt und Impulse setzt, um uns danach den nötigen Freiraum zur Inspiration zu geben, funktioniert es besonders gut.“*

Es kann jedoch auch sein, dass die Vorgaben des Trainers im Spiel situativ durch die Fussballer selbst angepasst werden (S18).

Gemäss S19 kommuniziert der Trainer gegenüber allen Spielern gleich und variiert seine Botschaften kaum. Klar kann es sein, dass der Kapitän oder die Mitglieder des Spielerrats mehr Informationen als die restlichen Sportler erhalten, doch aufgrund des eher distanzierten Führungsverhaltens von T17 ist diese Diskrepanz nicht besonders gross.

4.3.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case III

Gemäss S19 versucht der Trainer (T17) die Mannschaft durch seine Persönlichkeit und seine Art zu inspirieren. S18 ergänzt diese Aussagen durch die Anmerkung, dass der Trainer explizit durch Sitzungen, Videoanalysen oder Ansprachen bezweckt, die Mannschaft und die einzelnen Spieler zu inspirieren. Laut S19 fördern solche Inspirationsreden und aussergewöhnlichen Sitzungen vor wichtigen Spielen die Kreativität und den Spielwitz der gesamten Mannschaft.

Die Beobachtungen[14] und die Gespräche mit den Spielern und dem Trainer selbst haben gezeigt, dass T17 seine Mannschaft nur mässig bis kaum inspirieren kann. Ähnlich wie bei T10 gelingt es ihm zwar in gewissen Situationen durch die Vermittlung von Freiheiten sowie durch sein Auftreten und seine Glaubwürdigkeit als erfolgreicher, ehemaliger Fussballer, die Spieler zu inspirieren bzw. ein teilweise inspirierendes Umfeld zu schaffen. Trotzdem schafft er es aufgrund seines distanzierten Führungsverhaltens und seiner introvertierten Art nicht, die Spieler nachhaltig zu inspirieren, wie dies beispielsweise bei T1 oder T10 der Fall ist. Als zusätzlicher Nachteil können auch die nur rudimentären Kenntnisse der deutschen Sprache genannt werden.

4.4 Case IV: Narrativ

Case IV[15] porträtiert einen Verein, der im Vergleich zu den anderen drei untersuchten Vereinen eine kleinere Anzahl an Anhängern sowie eine niedrigere Identifikationsfunktion für die Region besitzt. Bei vielen Spielen sind nur wenige Zuschauer anzutreffen. Und dies, obwohl der Verein in den letzten Jahren erfolgreich Fußball gespielt hat. Der Verein verfügt gemäss den Angaben von T1 über ein mittelmäßiges Budget. Der Club wird durch die Führung relativ hierarchisch geleitet. Der Verein spielt regelmäßig auf europäischer Ebene. Dem Verein ist es in den letzten Jahren gelungen, ein positives Budget zu erwirtschaften. Der Verein trainiert im Durchschnitt ein- bis zweimal pro Tag. Die Trainingseinheiten sind öffentlich zugänglich. Dem Cheftrainer stehen ein Assistenztrainer sowie ein Torhütertrainer zur Seite. Der Verein legt einen Schwerpunkt auf die Ausbildung der eigenen Jugend. In den letzten Jahren konnten diverse Spieler mit Gewinn an ausländische Vereine verkauft werden.

4.4.1 Führungsverhalten des Trainers von Case IV

T1 nennt das authentische Auftreten des Trainers sowohl auf, als auch neben dem Platz als entscheidend, um die Spieler zu inspirieren. Er sagt von sich selbst, dass er sowohl auf dem Platz wie auch als Privatperson authentisch ist. Dazu gehört für ihn, dass er ehrlich mit den Spielern kommuniziert und auch zu sich selbst ehrlich ist. Eine

[14] In Appendix B finden sich weiterführende Informationen zu den durchgeführten Trainingsbeobachtungen.

[15] Case IV porträtiert den Verein IV, der von T1 trainiert wird. Weiterführende Ausführungen zu den Interviews mit den Akteuren des Vereins bzw. zu den Trainingsbeobachtungen finden sich in Appendix A sowie in Appendix B.

Vision kann man demnach nur umsetzen, wenn die ganze Mannschaft und der ganze Trainerstaff dahinter stehen. Im Weiteren soll ein Trainer gemäss T1 demütig und bescheiden sein.

T1 spricht immer wieder von der Relevanz der situativen Führung für die Inspiration der Spieler. *„Ich spüre, welche Führung die Mannschaft benötigt“*, führt er aus. Er passt den Führungsstil flexibel an die jeweilige Situation an. Vorzugeben hat er lediglich die Leitplanken, um die Spieler führen zu können.

> *„In gewissen Situationen muss ich jedoch auch zeigen, dass ich die Fäden in den Händen habe“,*

ergänzt er. Laut T1 gehorchen die Spieler einem Trainer, wenn gegenseitige Wertschätzung und Respekt vorhanden sind. Einem Trainer muss es gelingen, den Zustand der Spieler *über das Herz* wahrnehmen zu können.

Neben der zuvor genannten situativen Führung, kann Inspiration im Besonderen auch durch die sog. *Führung von unten* ausgelöst werden. Bei diesem Führungsansatz wird gemäss T1 die Mannschaft in die Verantwortung genommen, indem gemeinsam Ziele und Wertesysteme definiert werden. Viele Entscheidungen werden dabei direkt von der Mannschaft oder vom Mannschaftsrat getroffen. T1 äussert sich dazu wie folgt:

> *„Durch den Miteinbezug in Entscheidungen kann man den Respekt gegenüber den Spielern aufrechterhalten“.*

Weiter führt T1 aus, dass der Trainer auch mal nichts sagen muss, wenn die Persönlichkeiten der Spieler gut sind. Ganz wichtig bei diesem Führungsstil ist, dass der Trainer sich auf Augenhöhe mit den Spielern begibt und ehrlich mit allen Spielern kommuniziert. In bestimmten Situationen gilt es auch den Spielern etwas (z. B. die Taktik oder die Strategie) so zu verkaufen, dass sie es selbst wollen. Ähnlich wie bei den zuvor analysierten Trainern sagt auch T1, dass den Ersatzspielern mehr Wertschätzung als den Stammspielern entgegengebracht werden muss.

Schliesslich betont T1 die Bedeutung der individuellen Führung, die dazu beiträgt, Nähe zwischen dem Trainer und seinen Spielern zu schaffen. Diese Nähe zu den Geführten kann gesteigert werden, wenn der Trainer die Bedürfnisse seiner Spieler kennt. T1 äussert sich diesbezüglich wie folgt: *„Ich verstehe die Sprache der Jungen bzw. man muss am Puls der Zeit bleiben, um Spieler führen zu können.“* Folgendes Origi-

nalzitat von T1 charakterisiert das Verständnis des Trainers für die eigenen Spieler und deren Bedürfnisse:

> *„Ich bin privat mit gleichaltrigen Kollegen unterwegs. Ich bin erstaunt, was die von den heutigen Jungen halten. Die sagen immer, dass die Jungen immer das Mobiltelefon zur Hand haben. Die sollen dies doch unterlassen. Dann sage ich, nein! Du kannst denen nicht sagen, dass sie das Handy weg legen müssen, sonst kann man mit denen nicht mehr reden. Weg mit dem Handy, dann fallen die tot um. Dann ist es fertig. Dann stellen die ab. Das Telefon wegnehmen ist das Dümmste. Lass denen das Telefon, wenn man denen das wegnimmt, fallen die tot um!*

Eine bemerkenswerte Aussage von T1 ist zudem, dass der Trainer die Persönlichkeit der Mannschaft formt.

4.4.2 Beurteilung des Führungsverhaltens des Trainers von Case IV aus Sicht der Spieler

T1 wird von S2 als besonders authentisch beschrieben, als jemand, der alle Spieler gleich behandelt. S2 kennt denn Trainer schon seit Juniorenzeiten und kommentiert, dass der Trainer sich selbst immer treu geblieben ist. Für den Spieler entsteht Inspiration direkt durch die Authentizität des Trainers.

T1 gibt zwar Hinweise und Vorgaben, doch geschieht dies immer vor der gesamten Mannschaft. S15 ergänzt, dass unterschiedliche Spieler auch unterschiedliche Hinweise erhalten. Folgendes führt er dazu aus:

> *„Die offensiven Spieler erhalten weniger klare Vorgaben und Anweisungen als die Defensiv-Spieler.“*

Dies ist laut S15 darin begründet, dass die Auslösung von Kreativität bei offensiven Spielern wichtiger ist als bei Spielern, die sich auf das Verteidigen konzentrieren. Für S2 ist klar, dass Stammspieler bei T1 mehr Verantwortung tragen und häufig auch mehr Hinweise erhalten. Die Führungsspieler selbst haben dann die Mitspieler zu informieren. T1 lässt häufig die Spieler entscheiden, was sie tun oder unterlassen sollen (S2). S15 untermauert diese Führungseigenschaft mit einer Anekdote aus dem Trainingsbetrieb:

> *Der Trainer (T1) gab dem Spieler die Kapitänsbinde. Man gab ihm damit mehr Eigenverantwortung, mehr Vertrauen und mehr Interviews. Der Spieler steht jetzt in der Verantwortung. Diese Beförderung hat dem Spieler gut getan. Seine Leistungen auf dem Platz sind explodiert.“*

Laut S2 erhalten die Spieler von T1 besonders viel Freiraum und können sich innerhalb der Leitblanken frei bewegen. Der Trainer ist laut S15 sehr nahe bei den Spielern. T1 agiert ausserdem jederzeit als Vorbild und inspiriert dadurch die Mannschaft. S2 wird dadurch vom Trainer inspiriert, dass der Trainer nie negativ über seine Spieler spricht. Weiter führt S2 aus, dass T1 auch durch das gemeinsame Erarbeiten von Zielen in Workshops inspiriert. Am meisten hingegen wird S2 von der positiven Grundstimmung, die T1 täglich vermittelt, inspiriert. Für S15 stammt die Inspiration besonders von der Freude am Fussball und weniger vom Führungsverhalten des Trainers.

4.4.3 Inspirierendes Führungsverhalten des Trainers von Case IV

Das freiraumgewährende Führungsverhalten ist eines der prägendsten Merkmale von T1. So schafft laut S15 genau dieses Führungsverhalten ein inspirierendes Umfeld. S2 bestätigt dies und ergänzt, dass der Trainer den Spielern auf dem Platz viele Freiheiten einräumt und Freiheiten belässt, damit die Kreativität voll ausgeschöpft werden kann. Die *Führung von unten* nimmt gemäss S15 eine wichtige Rolle in der Führungsphilosophie von T1 ein.

Gemäss S2 inspiriert der Trainer (T1) die Spieler auch durch den Gebrauch von Symbolen vor wichtigen Spielen. S2 kommentiert weiter, dass der Trainer auch durch seine Ruhe inspiriert. Direkt vor entscheidenden Partien verhält sich T1 jedoch auch emotional und versucht die Spieler mit Emotionen auf den Gegner einzustimmen (S2). Als Führungsinstrumente nutzt der Trainer häufig Mannschaftsfotos oder gemeinsam erarbeitete Visionen.

Schliesslich gelingt es dem Trainer auch immer wieder, seine Spieler *wichtig* zu *reden* und ihnen vor entscheidenden Partien Mut zuzusprechen (S15). Immer wieder referenziert T1 auf gemeinsam realisierte Erfolge aus der Vergangenheit, führt S15 weiter aus.

Die Beobachtungen und Gespräche mit T1 und seinen Spielern haben tatsächlich aufgezeigt, dass es dem Trainer in verschiedenen Situationen gelingt, seine Spieler zu inspirieren. Ihm gelingt dies durch seine authentische Art, seine Nähe zu den Spielern

und den freiheitseinräumenden Führungsstil. Gemäss Aussagen der befragten Spieler gelingt es T1, den Spielern auf und neben dem Platz Freiheiten zu gewähren, die sich positiv auf die Kreativität und Übernahme von Verantwortung der Spieler auswirken. Die Delegation von Verantwortung an seine (Führungs-)Spieler spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Gewährung von Freiheiten hat auch mit Vertrauen zu tun. T1 gelingt es gut, seinem Team Vertrauen und damit auch Selbstvertrauen zu übermitteln.

4.5 Implikationen der Einzelfallstudienanalyse für die induktive Herleitung eines Models zur Determination der inspirierenden Führung

Die Einzelfallstudien haben exploriert, durch welches Führungsverhalten die Spieler inspiriert werden können. So konnte bspw. mehrfach beobachtet werden (T3, T10), dass ein freiraumgewährender Führungsstil in bestimmten Situationen ein inspirierendes Umfeld schaffen bzw. die Spieler inspirieren kann. Eng verbunden mit diesem Freiheitsbegriff ist die Delegation von Aufgaben an die Spieler. Gelingt es einem Trainer Aufgaben zu delegieren, so kann dadurch Vertrauen vermittelt werden. Delegation und Vertrauen können dann wiederum dazu führen, dass die Führungsempfänger mehr Verantwortung und Eigeninitiative auf dem Platz übernehmen, was u. a. durch eine erhöhte Kreativität und ein gesteigertes Selbstvertrauen sichtbar wird. Trotz dieser Relevanz von Selbstbestimmung und Eigenverantwortung haben sich die befragten Führungsempfänger einig gezeigt, dass der Trainer gleichzeitig auch die Richtung, die Rahmenbedingungen und gewissen Direktiven vorzugeben hat.

Ein weiteres Determinationsfeld von Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball ist gemäss den empirischen Erkenntnissen der vier Einzelfallstudien die physische sowie die mentale Nähe des Trainers zu den Spielern. Ob es einem Trainer gelingt, Inspiration bei den Spielern auszulösen ist demnach abhängig davon, wie sein persönliches Verhältnis und die Nähe zu den einzelnen Spielern, jedoch auch zur Mannschaft ist. Auch das physische Auftreten des Trainers, der Körperkontakt mit seinen Spielern, seine Wortwahl und die Lautstärke seiner Stimme scheinen hierfür bedeutsam zu sein. T2 wurde von seinen Spielern (S2, S15) mehrfach als nahbar und sich auf Augenhöhe mit den Spielern befindend klassifiziert.

Die Basis für eine erfolgreiche Führung überhaupt ist gemäss den empirischen Erkenntnissen der vorliegenden Einzelfallstudien das authentische und integre Auftreten und tägliche Handeln der Führungskraft bzw. im vorliegenden Fall des Trainers. Diese

Feststellung kommt sehr stark bei Case I und IV zum Vorschein. Inspirierenden Trainern wird zugesprochen, dass es ihnen gelingt, den Spielern Mut zuzusprechen und sie *stark zu reden*.

Weiter wird auch ein balancierter und situativer Umgang mit Emotionen als entscheidend für erfolgreiches Inspirational Leadership genannt. Dies gilt sowohl für das eigene Trainerverhalten, das sich je nach Situation auf dem Kontinuum zwischen rational und emotional befinden soll, und andererseits für die bewusste Auslösung von Emotionen bspw. vor entscheidenden Spielen. Hierfür können implizite oder explizite Instrumente eingesetzt werden können. Zu Letzteren gehören u. a. die gemeinsame Erarbeitung einer Vision oder die Formalisierung einer Zielvereinbarung, sowie es bspw. T1 jeweils zu Saisonbeginn und nach dem Ende der Hinrunde praktiziert.

Schliesslich hat die Einzelfallanalyse auch gezeigt, dass es für die Auslösung von Inspiration entscheidend ist, in gewissen Situationen die gesamte Mannschaft, in anderen Situationen hingegen nur einzelne Spieler oder Teile der Mannschaft zu involvieren bzw. zu adressieren. Ähnlich verhält es sich mit der Exponiertheit der Spieler. In manchen Situationen bedarf es, einen Spieler bewusst zu exponieren (bspw. vor der Mannschaft oder vor dem Gegner), in gewissen Situationen hingegen bedarf es vielmehr Schutz und Abschirmung.

Die nachfolgende Graphik fasst die als inspirierend bzw. als nicht inspirierend bezeichneten Faktoren des Führungsverhaltens eines Trainers zusammen.

Tabelle 7: Faktoren von Inspirational Leadership gemäss Within-Case-Analyse

	Inspirierend?	Warum?
T1	Ja	▪ Gewährt Freiraum ▪ Ist nahbar ▪ Lebt vor ▪ Ist authentisch
T3	Nein	▪ Interveniert häufig ▪ Vermittelt wenig Selbstvertrauen ▪ Besitzt keine Vision und Ziele für die Mannschaft
T7	Nein	▪ Führt sehr dominant ▪ Interveniert häufig ▪ Übt Druck auf Spieler aus
T10	Ja	▪ Delegiert ▪ Beobachtet ▪ Redet die Spieler stark
T17	Nein	▪ Ist distanziert ▪ Ist introvertiert ▪ Schürt keine Emotionen

Durch die empirischen Befunde kristallisiert sich heraus, dass es einigen Trainern besser gelingt, ein inspirierendes Umfeld für ihre Spieler zu schaffen und diese zu inspirieren, als anderen Trainern. T1 gelingt es ebenso wie T10, seine Spieler zu inspirieren. T7 gelingt dies mit seinem Führungsverhalten ebenso wenig wie T17 und T3.

Die nachfolgende Tabelle zeigt basierend auf der Within-Case-Analyse erste, induktiv hergeleitete Determinationsfelder von Inspirational Leadership auf.

Tabelle 8: Determinationsfelder von Inspirational Leadership

Determinationsfeld	Empirischer Beleg
Freiraum	T10, Case IIb); T7, Case IIa)
Authentizität	T1, Case IV
Emotionalität	T1, Case IV; T17, Case III
Adressat	T10, Case IIb); T7, Case IIa)

5 Multiple Case Study

Die in Kapitel vier durchgeführte Einzelfallstudienanalyse (*Within-Case-Analyse*) hat erste generelle Erkenntnisse wie u. a. Determinationsfelder von Inspirational Leadership generiert. Nachfolgend geht es nun darum, die vier erwähnten Fallstudien anhand einer Cross-Case-Analyse bzw. mittels der Technik der qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse integriert und komparativ zu evaluieren. Ziel dieses fünften Kapitels ist es, Dimensionen zu identifizieren, die Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball determinieren. Mit der Herleitung von sog. Kategoriensystemen und Konstrukten werden diese Dimensionen schliesslich entwickelt. Dieser Prozess benötigt Zeit. Als Leitmaxime soll folgender Ausdruck dienen: *„You need to get lost before you find."* Die nachfolgende Graphik zeigt diesen dreistufigen Prozess auf.

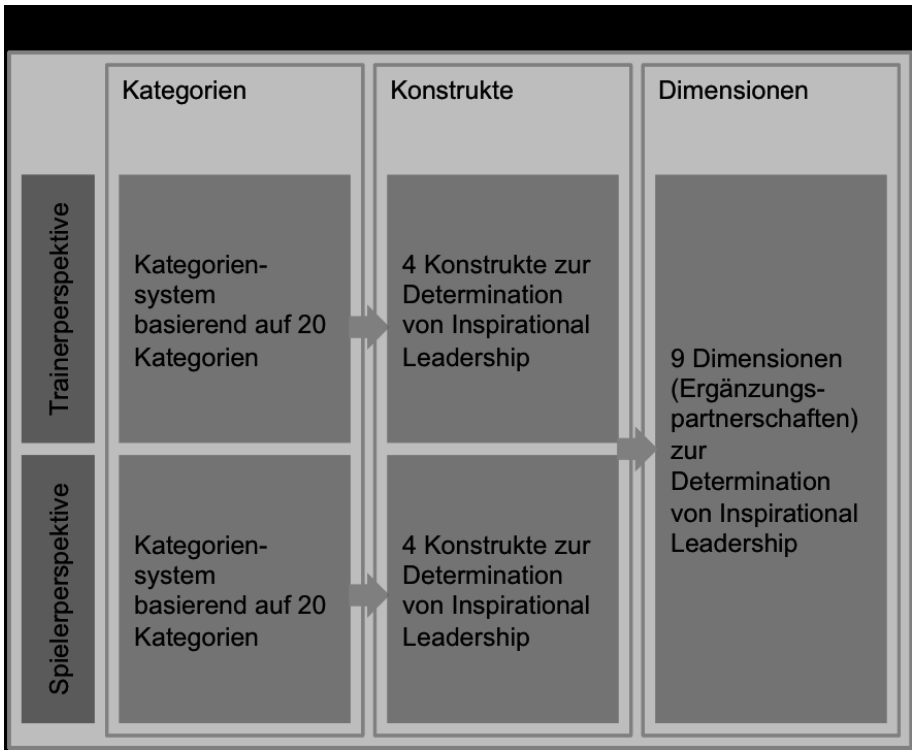


Abbildung 6: Herleitung von Kategorien, Konstrukten und Dimensionen (eigene Darstellung)

5.1 Cross-Case-Analyse

Nachdem zuvor die Within-Case-Analyse für die einzelnen Vereine durchgeführt wurde, geht es nun darum, eine Cross-Case-Analyse durchzuführen. Dieser Prozess wird wie folgt beschrieben (Khan & VanWynsberghe, 2008, S. 1):

> *„Cross-case analysis as a mechanism for mining existing case studies so that knowledge from cases can be put into service for broader purposes.“*

Diese Analyse der vier gewählten Untersuchungsobjekte dient gemäss Eisenhardt (1989) dem Vergleich der Cases und der Entwicklung einer Modellierung für die Determination von Inspirational Leadership im professionellen Kontext. Khan & VanWynsberghe (2008, S. 1) beschreiben den Nutzen der Cross-Case-Analyse wie folgt:

> *„Cross-case analysis enables case study researchers to delineate the combination of factors that may have contributed to the outcomes of the case, seek or construct an explanation as to why one case is different or the same as others, make sense of puzzling or unique findings, or further articulate the concepts, hypotheses, or theories discovered or constructed from the original case.”*

Die Durchführung dieser Cross-Case-Analyse wird anhand des zuvor erläuterten Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring durchgeführt werden. Diese spezifische Methodik wurde bereits zuvor in Kapitel 3.3.2.2 erläutert.

5.2 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse am Untersuchungsobjekt

Nachfolgend wird die Cross-Case-Analyse anhand des gesammelten empirischen Datenmaterials durchgeführt. Wie bereits dargestellt, wird zur Durchführung dieser Analyse auf das Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2010) zurückgegriffen. Exemplarisch wird dieses Ablaufverfahren nachfolgend für zwei konkrete Beispiele aus der Empirie dargestellt werden. Die Darstellung der gesamten Analyse würde den Umfang der vorliegenden Dissertation sprengen.

5.2.1 Bestimmung der Analyseeinheit

Laut Mayring (2010, S. 69) geht es im ersten Schritt darum, das Material zu beschreiben, die Fragestellung festzulegen sowie die Analyseeinheiten zu bestimmen. Diese Bestimmung der Analyseeinheit wurde im ersten Kapitel bereits ausführlich durchgeführt, indem die handlungsleitenden Forschungsfragen definiert wurden. Konkret geht es um den Einsatz von Inspirational Leadership im professionellen Fussball (*RQ_{1a}: Inwiefern manifestiert sich das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs?*), sowie um die Auslösung von Inspirational Leadership bei den Spielern (*RQ_{1b}: Wie und mit welchen Auswirkungen wird Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt?*).

5.2.2 Paraphrasierung inhaltstragender Textstellen

Bei der Paraphrasierung werden die einzelnen Kodiereinheiten in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (2010, S. 68). Es geht gemäss dem Autor (2010, S. 70) darum, dass alle nicht inhaltstragenden Textbestandteile gestrichen, auf eine einheitliche Sprachbasis übersetzt und in eine grammatikalische Kurzform transformiert werden.

Diese Paraphrasierung bzw. die Verwendung der Originalzitate wurde für das gesamte Material der Datenanalyse, bei der gemäss den Ausführungen in Kapitel 3.2 vorgegangen wurde, durchgeführt. Nachfolgend wird diese Technik des Paraphrasierens wie eingangs erläutert anhand zweier Beispiele dargestellt. Im Mittelpunkt der beiden Beispiele steht dabei die Exploration von wesentlichen Bestandteilen des inspirierenden Führungsverhaltens von Trainern im professionellen Fussball. Hierbei geht es um die Exploration des Trainerverhaltens aus Spielerperspektive. Beim ersten Beispiel handelt es sich im Kern unter anderem um die nachfolgende Frage:

> *F13: „Trainieren Sie in einem Umfeld, das Einfälle (Inspiration) ermöglicht oder sogar fördert?“ Beschreiben Sie die spezifischen Merkmale für diese Ermöglichungen von Einfällen.“*

Das zweite Beispiel hingegen bezieht sich u. a. auf die nachfolgend formulierte Fragestellung:

F10: „In welchen Situationen versucht Sie Ihr Trainer besonders zu inspirieren?“; (a) „auf dem Platz / während des Spieles?“; (b) „neben dem Platz / vor entscheidenden Spielen?“; (c) „Wie macht er das?“

Die weiteren Fragen, die für die nachfolgenden Paraphrasierungen verwendet wurden, sind den Interviewleitfäden in Appendix D der vorliegenden Studie zu entnehmen. Nachfolgend finden sich in den beiden Tabellen die entsprechenden Originalzitate der befragten Interviewpartner (Spieler).

Tabelle 9: Paraphrasierung am Beispiel 1 (eigene Darstellung)

Paraphrasierung am Beispiel 1
"Trainer überlässt den Spielern die Entscheidung."
"Spieler bewegen sich innerhalb der Leitlinien relativ frei."
"Wir Spieler haben selbst ein neues Spielsystem eingeführt."
"Trainer gibt uns relativ viel Spielraum und lässt uns machen."
"Trainer lässt im Training "laufen" und korrigiert nicht viel."
"Trainer gibt Vorgaben, doch lässt immer Rahmen zur Selbstentfaltung."
"Wir erhalten viele Freiräume, so wird Raum für Einfälle geschaffen."

Tabelle 10: Paraphrasierung am Beispiel 2 (eigene Darstellung)

Paraphrasierung am Beispiel 2
"Trainer überlässt den Spielern die Entscheidung."
"Spieler bewegen sich innerhalb der Leitlinien relativ frei."
"Wir Spieler haben selbst ein neues Spielsystem eingeführt."
"Trainer gibt uns relativ viel Spielraum und lässt uns machen."
"Trainer lässt im Training ‚laufen' und korrigiert nicht viel."
"Trainer gibt Vorgaben, doch lässt immer Rahmen zur Selbstentfaltung."
"Wir erhalten viele Freiräume, so wird Raum für Einfälle geschaffen."

Im nächsten Schritt geht es darum, die dokumentierten Originalzitate entsprechend zu vereinheitlichen und zu generalisieren.

5.2.3 Generalisierung der Paraphrasen

Der dritte Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse befasst sich mit der Generalisierung auf das Abstraktionsniveau. Es geht laut Mayring (2010, S. 70) darum, die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene zu generalisieren. Dies wird so ausgeführt werden, dass die alten Gegenstände in den neu formulierten Gegenständen implizit sind. Nachfolgend wird dieses Paraphrasieren wieder für die beiden zuvor erwähnten Beispiele durchgeführt.

Tabelle 11: Generalisierung am Beispiel 1 (eigene Darstellung)

Paraphrasierung	Generalisierung
"Trainer überlässt den Spielern die Entscheidung."	Trainer lässt den Spielern Freiraum auf dem Platz.
"Spieler bewegen sich innerhalb der Leitlinien relativ frei."	Trainer interveniert nur wenn notwendig.
"Wir Spieler haben selbst ein neues Spielsystem eingeführt."	Vermittelt der Trainer Freiheiten, so finden die Spieler eigenständig gute Lösungen.
"Trainer gibt uns relativ viel Spielraum und lässt uns machen."	Trainer lässt den Spielern Freiraum auf dem Platz.
"Trainer lässt im Training "laufen" und korrigiert nicht viel."	Trainer interveniert nur wenn notwendig.
"Trainer gibt Vorgaben, doch lässt immer Rahmen zur Selbstentfaltung."	Trainer gibt Vorgaben, doch lässt er Raum zur Selbstentfaltung.
"Wir erhalten viele Freiräume, so wird Raum für Einfälle geschaffen."	Trainer gibt Vorgaben, doch lässt er Raum zur Selbstentfaltung.

Tabelle 12: Generalisierung am Beispiel 2 (eigene Darstellung)

Paraphrasierung	Generalisierung
„Trainer erwartet von mir, dass ich besser werden muss."	Trainer gibt Erwartungen vor.
„Der Trainer inspiriert uns durch gemeinsames Erarbeiten von Zielen in Workshops."	Trainer gibt Erwartungen vor.
„Der Trainer kann uns inspirieren, solange wir unsere Ziele noch nicht erreicht haben."	Trainer gibt Erwartungen vor.
„Der Trainer inspiriert uns durch Gruppen-Fotos."	Trainer kann die Spieler vor wichtigen Spielen durch Symbole inspirieren.
„Inspiration ist auch Vorleben."	Trainer führt emotional und lebt vor.
„Trainer lebt Emotionen vor und leidet mit."	Trainer führt emotional und lebt vor.
„Trainer kann durch Symbole vor wichtigen Spielen inspirieren."	Trainer kann die Spieler vor wichtigen Spielen durch Symbole inspirieren.

Die Generalisierung erhöht die Allgemeingültigkeit der spezifischen Aussagen der Studienteilnehmer. Zudem wird auch die Vergleichbarkeit erhöht. Letztlich geht es darum, die Inhalte so vorzubereiten, dass daraus letzten Endes ein Kategoriensystem abgeleitet werden kann.

5.2.4 Erste Reduktion durch Selektion

Bei der sog. ersten Reduktion geht es darum, bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der gleichen Auswertungseinheiten zu streichen (2010, S. 70). Es werden gemäss den Ausführungen des Autors nur Paraphrasen übernommen, die als zentral inhaltstragend erachtet werden. In der nachfolgenden Tabelle finden sich wiederum zwei Beispiele zur ersten Reduktion anhand der Datenanalyse der erhobenen Empirie. Dieser Prozess ist rudimentär, werden doch redundante Aussagen einfach gestrichen.

Tabelle 13: Die 1. Reduktion anhand des Beispiels 1 (eigene Darstellung)

1. Reduktion (Beispiel 1)
Trainer lässt den Spielern Freiraum auf dem Platz.
Trainer interveniert nur wenn notwendig.
Vermittelt der Trainer Freiheiten, so finden die Spieler eigenständig gute Lösungen.
~~Trainer lässt den Spielern Freiraum auf dem Platz.~~
~~Trainer interveniert nur wenn notwendig.~~
Trainer gibt Vorgaben, doch lässt er Raum zur Selbstentfaltung.
~~Trainer gibt Vorgaben, doch lässt er Raum zur Selbstentfaltung.~~

Tabelle 14: Die 1. Reduktion anhand des Beispiels 2 (eigene Darstellung).

1. Reduktion (Beispiel 2)
Trainer gibt Erwartungen vor.
~~Trainer gibt Erwartungen vor.~~
~~Trainer gibt Erwartungen vor.~~
Trainer kann die Spieler vor wichtigen Spielen durch Symbole inspirieren.
Trainer führt emotional und lebt vor.
~~Trainer führt emotional und lebt vor.~~
~~Trainer kann die Spieler vor wichtigen Spielen durch Symbole inspirieren.~~

Im nächsten Schritt wird diese Komprimierung noch stärker durchgeführt. Gemäss den theoretischen Ausführungen bezweckt dieser Schritt eine Bündelung der Inhalte und wird als Verfahrensschritt der zweiten Reduktion bezeichnet.

5.2.5 Zweite Reduktion durch Bündelung

Bei der sog. zweiten Reduktion geht es darum, Paraphrasen mit gleichem Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer einzigen Paraphrase zusammen zu fassen bzw. zu bündeln (2010, S. 70). Dieser Prozessschritt ist nachfolgend erneut anhand der beiden Beispiele dargestellt.

Tabelle 15: Die 2. Reduktion am Beispiel 1 (eigene Darstellung)

2. Reduktion (Beispiel 1)	
Trainer lässt den Spielern Freiraum auf dem Platz.	Element der zu entwickelnden Kategorie (K3): **Trainer lässt den Spielern Raum zur Selbstentfaltung**.
Trainer lässt den Spielern Raum zur Selbstentfaltung.	

Tabelle 16: Die 2. Reduktion am Beispiel 2 (eigene Darstellung)

2. Reduktion (Beispiel 2)	
Inspiration ist auch Vorleben.	Element der zu entwickelnden Kategorie (K5): **Trainer führt emotional und fungiert dadurch als Vorbild**.
Trainer lebt Emotionen vor und leidet mit.	

5.2.6 Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

Nach der Paraphrasierung, der Generalisierung sowie der ersten und der zweiten Reduktion geht es nun im zweitletzten Schritt, um die Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem (2010, S. 68).

Tabelle 17: Zusammenstellung des Kategoriensystems anhand von Beispiel 1 (eigene Darstellung)

Kategorisierung von K3 (Beispiel 1)
K3: Trainer hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt. ▪ Trainer lässt den Spielern Raum zur Selbstentfaltung. ▪ Trainer interveniert nur wenn notwendig. ▪ Vermittelt der Trainer Freiheiten, finden die Spieler eigenständig gute Lösungen.

Tabelle 18: Zusammenstellung des Kategoriensystems anhand von Beispiel 2 (eigene Darstellung)

Kategorisierung von K5 (Beispiel 2)
K5: Gibt vor und befeuert Visionen. ▪ Trainer gibt Erwartungen vor. ▪ Trainer kann die Spieler vor wichtigen Spielen durch Symbole inspirieren. ▪ Trainer führt emotional und fungiert dadurch als Vorbild ▪ Trainer inspiriert durch gemeinsames Erarbeiten von Zielen in Workshops.

Mit der Entwicklung der Kategoriensysteme ist der Kernprozess der qualitativen Inhaltsanalyse abgeschlossen. Es sind nun die Kategoriensysteme des analysierten Datenmaterials dargestellt. In Kapitel 5.2.8 werden sämtliche Kategorien, die aufgrund des empirischen Datenmaterials hergeleitet wurden, dargestellt. Diese Kategorien dienen wiederum dazu, daraus entsprechende Konstrukte zu clustern.

Abbildung 7: Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse am Beispiel 1 (eigene Darstellung)

5.2.7 Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Im letzten Prozessschritt geht es gemäss Mayring (2010, S. 83) um die Rücküberprüfung der Kategorien am Ausgangsmaterial. Dies wurde für alle entwickelten Kategorien durchgeführt. Es ist besonders wichtig, dass keine falschen Schlüsse gezogen oder widersprüchliche Darstellungen gemacht werden.

In der vorliegenden Studie hat sich sowohl für Beispiel 1 als auch für Beispiel 2 gezeigt, dass sowohl die Kategorie 3 (K3): *Trainer hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt* als auch die Kategorie 5 (K5): *Trainer gibt vor und befeuert Visionen,* mit dem gesammelten Datenmaterial in Einklang steht. Es kann sogar gesagt werden,

dass ein freiraumgewährender Führungsstil bzw. das Vorleben und Befeuern von Visionen Kernelemente für Inspirational Leadership im professionellen Fussball sind.

5.2.8 Das Kategoriensystem der vorliegenden Studie

Das nachfolgende Kategoriensystem wurde im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse entwickelt. Es handelt sich um insgesamt 40 Kategorien, die das Führungsverhalten der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs determinieren. Diese Kategorien wurden sowohl aus Trainer- als auch aus Spielerperspektive entwickelt. Für beide Perspektiven wurde ein Kategoriensystem mit 20 Kategorien entwickelt. Nachfolgend werden die Kategorien von Inspirational Leadership aus Trainerperspektive dargestellt.

Tabelle 19: Kategorien von Inspirational Leadership aus Trainerperspektive

Kategorien von Inspirational Leadership aus Trainerperspektive
K1: Ist authentisch mit sich selbst.
K2: Ist authentisch mit den Spielern.
K3: Setzt sich mit Spielern auseinander, fördert, fordert und gibt Feedback.
K4: Formt die Persönlichkeit der Mannschaft.
K5: Führt die Mannschaft situativ flexibel.
K6: Fühlt sich in seine Spieler ein.
K7: Wertschätzt seine Spieler.
K8: Steter Tropfen höhlt den Stein.
K9: Agiert zwischen Nähe und Distanz.
K10: Nimmt Spieler in Verantwortung und lässt sie mitentscheiden.
K11: Gibt den Spielern eine Vision vor und vermittelt Vertrauen.
K12: Löst durch den Einsatz von Symbolen und Emotionen Inspiration aus.
K13: Lebt den Spielern Werte vor.

Kategorien von Inspirational Leadership aus Trainerperspektive
K14: Beschützt die Spieler und sich selbst.
K15: Bezieht Experten mit ein.
K16: Redet seine Spieler stark.
K17: Kreiert eine Wettbewerbsatmosphäre, um immer besser zu werden.
K18: Muss Feuer in den Spielern entfachen.
K19: Ohne Transpiration keine Inspiration.
K20: Bringt neue Ideen und Dynamik in die Mannschaft.

In der nachfolgenden Tabelle werden, nach Erläuterung der Kategorien aus Trainerperspektive, auch die Kategorien von Inspirational Leadership aus Spielerperspektive dargestellt. Um das Phänomen der Inspirational Leadership umfassend zu explorieren ist es elementar, die Thematik sowohl aus Trainer- als auch aus Spielerperspektive zu betrachten. Bei der Integration der Kategorien zu Konstrukten, bzw. bei der Ableitung der Konstrukte zu den Dimensionen der Modellbildung findet die Integration der beiden Sichtweisen statt.

Tabelle 20: Kategorien von Inspirational Leadership aus Spielerperspektive

Kategorien von Inspirational Leadership aus Spielerperspektive
K1: Kommuniziert und agiert authentisch und transparent.
K2: Beachtet die ganze Mannschaft und gibt Feedback.
K3: Hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt.
K4: Inspiriert die Spieler als beflügeltes Vorbild.
K5: Befeuert Visionen.
K6: Fühlt sich in seine Spieler ein und führt mit Herz.
K7: Vermittelt lockere und positive, aber doch bestimmte Stimmung.
K8: Trainer formt die Persönlichkeit der Mannschaft.

Kategorien von Inspirational Leadership aus Spielerperspektive
K9: Feiert Erfolge mit Symbolen.
K10: Löst Inspiration durch Emotionen und Metaphern aus.
K11: Führt und entwickelt die Mannschaft "von unten".
K12: Hält den Spielern den Rücken frei und verschafft ihnen Ruhe.
K13: Spricht den Spielern Mut zu.
K14: Basiert seine Führung auf Vertrauen.
K15: Vermittelt und strahlt Selbstbewusstsein aus.
K16: Inspiriert durch seine Körpersprache, Stimme & Wortwahl.
K17: Vermittelt den Spielern Wertschätzung für die Arbeit.
K18: Ist mitten im Geschehen.
K19: Ist besessen davon, besser zu werden.
K20: Setzt bedingungslos auf seine Staffmitglieder.

Diese identifizierten 20 Kategorien dienen nun als Fundament für die Entwicklung eines Modells zur Determination von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. Nachfolgend werden die Kategorien anhand des in Kapitel 2.3 definierten theoretischen Rahmenmodells sowohl aus inhaltlicher als auch aus prozessualer Ebene analysiert werden. Um letztlich aus den Kategorien ein Modell zur Determination von Inspirational Leadership von professionellen Fussballtrainern zu generieren ist es nötig, in einem Zwischenschritt aus den Kategorien Konstrukte zu bilden. Dies wird nachfolgend anhand des theoretischen Rahmenmodells und besonders anhand des einleitend definierten Führungsquadrats durchgeführt. Ebenso wird anhand des Kommunikationsquadrats dargestellt, auf welcher Ebene des Kommunikationsprozesses Inspiration ausgelöst bzw. ein inspirierendes Umfeld geschaffen werden kann.

5.3 Analyse der empirischen Daten anhand des Kommunikationsquadrats

5.3.1 Analyse des inspirierenden Trainerverhaltens anhand des Kommunikationsquadrats aus Trainerperspektive

Im zweiten Kapitel wurde erläutert, dass das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun (1981) den Kommunikationsprozess zwischen Sender und Empfänger beschreibt. Es wurde erläutert, dass jede Botschaft auf den vier Ebenen des Sachinhalts, der Selbstkundgabe, der Beziehung und des Appells stattfindet (1981). Somit besitzt ein Trainer im professionellen Fussball vier kommunikative Ebenen zur Übermittlung einer Botschaft.

Die vorliegende Analyse des bestehenden Datenmaterials aus dem professionellen Fussball zeigt nun, dass sich ein Trainer für die Auslösung von Inspiration bei der Übermittlung einer Botschaft hauptsächlich drei dieser vier Bestandteile bedient. Es handelt sich um die Komponenten Selbstkundgabe, Beziehung sowie Appell. Das Element der Sachinhalte besitzt gemäss dem empirischen Befund eine untergeordnete Bedeutung bei der Auslösung von Inspiration durch den Trainer im professionellen Fussball. Gründe dafür mögen in der Natur der Sache liegen, da Sachinhalte *per se* nicht an Emotionen gekoppelt sind. Zudem deuten Sachinhalte weder auf eine Beziehung zwischen dem Interaktionsführer bzw. dem -empfänger hin, noch offenbaren sie Persönliches vom Trainer bzw. sind sie fähig, einen Appell auszulösen. Kurzum, aus Sicht der Trainer ist es auf der Sachebene des Kommunikationsprozesses kaum möglich, die Spieler zu inspirieren.

Die Inspiration der Spieler wird gemäss der durchgeführten Studie hauptsächlich durch die Beziehungsebene, die Ebene der Selbstkundgabe sowie durch die Appellebene ausgelöst. Gemäss den empirischen Erkenntnissen der vorliegenden Studie geschieht gut ein Drittel der Kommunikation zur Entfachung von Inspiration über die Beziehungsebene, ein Viertel über die Ebene der Selbstkundgabe sowie zwei Fünftel über die Appell-Ebene. Es lässt sich deswegen konkludieren, dass die Führung durch Inspiration von einem Trainer im professionellen Fussball hauptsächlich über die Beziehungs- und die Appellebene sowie die Ebene der Selbstkundgabe ausgeübt werden kann.

5.3.1.1 Einordnung und Beschreibung der vier Ebenen des Kommunikationsquadrats

A) Sachebene:

Die Sachinhalte spielen gemäss den empirischen Befunden für die Inspiration der Spieler durch die Führung des Trainers eine untergeordnete Rolle. Sachinhalte dienen dem Trainer lediglich zur Vermittlung von rationalen Informationen und Fakten. Sachinhalte sind gemäss den empirischen Erkenntnissen kaum geeignet, Inspiration bei den Führungsempfängern auszulösen.

B) Beziehungsebene

Die Beziehungsebene spielt für ein erfolgreiches Inspirational Leadership von professionellen Trainern eine wichtige Rolle.

- Ausschlaggebend ist das *Vorherrschen einer Vertrauenskultur* (K11[16]). Diese Vertrauenskultur wird wesentlich durch das Verhalten und die Vorbildfunktion des Trainers beeinflusst bzw. geschaffen. So stärkt besonders eine Handschlag-Mentalität diese Vertrauenskultur. Dabei ist elementar, dass sich der Trainer *authentisch gegenüber seinen Spielern verhält* (K2[17]).
- Der Trainer ist dafür verantwortlich, aktiv eine Mannschaft zu formen. Er *formt die Persönlichkeit der Mannschaft* (K4[18]). Er darf dabei seine *Spieler emphatisch manipulieren*, muss sich dafür jedoch sehr gut in seine Spieler einfühlen können (K6). Der Trainer muss eine Winner-Mentalität bei seinen Spielern aufbauen. Der Trainer darf seine Spieler weder häufig kritisieren noch verletzen. Vielmehr muss der Trainer alle seine Spieler regelmässig durch Feedbacks wertschätzen. Diese Wertschätzung für den (Traum-)Beruf muss der Trainer auch von seinen Spielern verlangen. Dem Trainer muss es gelingen, sein gesamtes Kader inkl. der Reserve- und Juniorenspieler bei Laune zu halten.

[16] Gemäss dem zuvor in Kapitel 5.2.8 dargestellten Kategoriensystem aus Trainerperspektive. K11 beinhaltet folgende Kategorie: Trainer gibt den Spielern WAS? vor und vermittelt Vertrauen.
[17] K2 beschreibt folgenden Aspekt des Trainerverhaltens: Trainer ist authentisch im Umgang mit den Spielern.
[18] Eine Übersicht über das gesamte Kategoriensystem findet sich in Kapitel 5.2.8.

- Entscheidend sind die *Übertragung von Verantwortung* sowie das *Starkreden* seiner Spieler (K10/K16). Diese Eigenverantwortung kann team- und leistungsfördernde *Führung von unten* durch Führungsspieler auslösen.
- Der Trainer muss *seine Spieler und sich selbst gegenüber externen Einflüssen schützen* (K14). Er kann dadurch den Energieverbrauch der Spieler aktiv beeinflussen.

C) Ebene der Selbstkundgabe

Neben der zuvor erläuterten Beziehungsebene nimmt das Element der Selbstkundgabe eine wichtige Funktion bei der Auslösung von Inspiration durch den Trainer ein.

- Der Trainer muss von sich aus eine eindeutige, klare Richtung vorgeben. Er *muss einen Plan haben* (K11). Der Trainer besitzt eine Wegweisungsfunktion. Dafür muss ein Trainer mit seinen Spielern regelmässig, jedoch selektiv und häufig auch situativ kommunizieren.
- Elementar ist die Ausstrahlung und ein gewisses Selbstbewusstsein bzw. die Vermittlung eines Glaubens an sich selbst und an die Spieler.
- Der Trainer muss die gleichen Werte vorleben, die er von seiner Mannschaft verlangt. Diese jedoch muss er *gemeinsam mit der Mannschaft definieren und als unantastbar für die Spieler taxieren* (K13). Unweigerlich ist das Vorleben des Arbeitsethos. *Ohne Transpiration keine Inspiration* (K19).
- Der Trainer muss mit seinen Spielern *auf Augenhöhe kommunizieren* (K9). Damit dies funktioniert, muss er bedürfnisgerecht kommunizieren (z. B. Kapitän- vs. Reservespieler oder Defensiv- vs. Offensivspieler). Es muss dem Trainer jedoch auch gelingen, *eine Beobachterrolle einzunehmen* und dadurch die Distanz gegenüber seinen Spielern variieren zu können.

D) Appellebene

Einleitend wurde erwähnt, dass die Appell-Ebene innerhalb des Kommunikationsquadrats eine zentrale Hebelwirkung für die Führung durch Inspiration von Trainern im professionellen Fussball besitzt.

- Einem Trainer muss es gelingen, *das Feuer in seinen Spielern zu entfachen* (K18). Nützlich dafür ist eine grosse Leidenschaft und Freude am Fussball. Ausserdem vermag ein Trainer seine Spieler durch fesselnde Ansprachen zu inspirieren. Er kann dabei durch die *Verwendung von Symbolen, Bilder und den Einbau von Metaphern* positive Emotionen und Inspiration bei den Spielern auslösen (K12).

- Ein inspirierender Trainer besitzt ausserdem wie bei der Selbstoffenbarungsebene bereits genannt, ein gesundes Selbstvertrauen. Damit ist er fähig, Verantwortung abgeben bzw. *Aufgaben und Entscheidungen an Führungsspieler und Experten zu delegieren* (K10/K15). Nur so gelingt es dem Trainer durch das Schlüpfen in eine Beobachtungsrolle, zwischen der Nähe und Distanz zu den Spielern zu agieren. Ein weiterer Effekt dieser Ermächtigung der Spieler ist die daraus entstehende *Führung von unten*. Dieser *bottom-up* Führungsansatz kommt vorwiegend dann zur Geltung, wenn die Spieler Freiraum und Freiheiten erhalten. Diese Freiheiten können wiederum Kreativität bei den Spielern auf und neben dem Platz auslösen. Hauptsächlich wird durch die Übergabe von Verantwortung jedoch die Ownership erhöht. Unterstützend dabei ist sicherlich die gemeinsame Definition von Zielen und Werten von Trainer uns Spielern.

- Zuviel Freiraum ist jedoch auch nicht der richtige Ansatz für die nachhaltige Inspiration der Spieler durch den Trainer. Benötigt wird ein situativer, flexibler Führungsstil, der sowohl Kontroll- als auch freiheitsgebende Elemente beinhaltet (K5). Analog situativ sollen auch die beiden Pole *Spass und Spielen mit Ball im Training* als auch *Arbeit, Fleiss* und *Disziplin* als Führungsinstrumente eingesetzt werden.

- Ein Trainer, der fähig ist, durch seine Führung Inspiration bei den Spielern auszulösen, wird als jemand beschrieben, der eine *Offenheit gegenüber neuen Ideen, Ansätzen und Sichtweisen* besitzt und damit *neue Dynamiken in das Team bringen* kann (K20).

- Letztlich soll ein Trainer gemäss den empirischen Befunden in der Lage sein, *in den Trainings eine Wettbewerbsatmosphäre zu kreieren*, um als Mannschaft und Individuum täglich besser zu werden (K17).

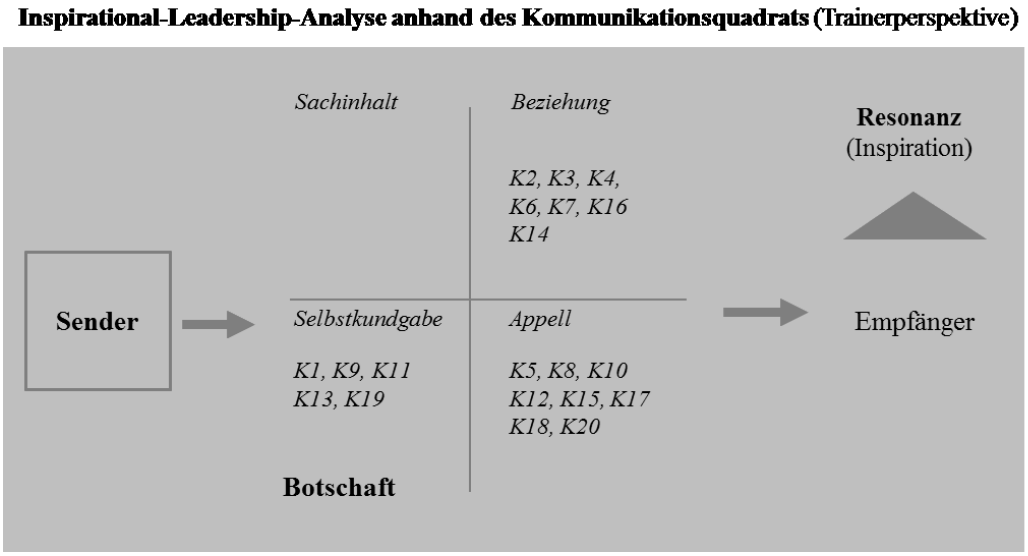


Abbildung 8: Inspirational-Leadership-Analyse anhand des Kommunikationsquadrats aus Trainerperspektive (eigene Darstellung)

5.3.1.2 Trainertypologien mit unterschiedlich ausgeprägten Komponenten des Kommunikationsquadrats

Die empirischen Befunde haben gezeigt, dass der Kommunikationsprozess, der auch für die Auslösung von Inspiration bzw. für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds bei den Spielern verantwortlich ist, je nach untersuchtem Trainer auf unterschiedlichen Elementen basiert. Diese Elemente finden innerhalb der vier Komponenten des Kommunikationsquadrats statt. Die Trainer können nun, je nach Ausprägung des Führungsverhaltens bzw. der jeweiligen Kategorisierungen, unterschiedlich klassifiziert werden.

Diese Zuordnung wird nun in Anlehnung zum idealtypischen Verfahren von Max Weber konstruiert (1984). Wird ein Trainer nun als sog. Beziehungstrainer klassifiziert, heisst dies jedoch nicht, dass er keine Führungsstilmerkmale der anderen drei Komponenten besitzt. Es heisst lediglich, dass die eine Komponente des Kommunikationsquadrats am meisten ausgeprägt ist.

A): Trainer mit Fokus auf Sachebene (*Sachtrainer*):

- Basieren ihre Führung auf rationaler Übermittlung von Informationen und Fakten.
- Vermitteln den Spielern Sachinhalte.

- Führen ihre Spieler über rationale Aspekte ohne Emotionen zu bedienen.
- Ein solcher Trainertyp wurde bei den untersuchten Fallbeispielen nicht angetroffen.

B): Trainer mit Fokus auf Beziehungsebene (*Beziehungstrainer*):

- Kreieren eine Vertrauenskultur zwischen Trainer und Spielern; und besonders zwischen den Spielern untereinander.
- Vermitteln den Spielern Freiraum und Freiheiten; und ermöglichen *Führung von unten*.
- Gelingt es durch die Variation von Nähe und Distanz mit den Spielern auf Augenhöhe zu kommunizieren, gleichzeitig jedoch auch eine Beobachtungsrolle einzunehmen.
- Richten Ihre Führungsprinzipien und die daraus abgeleiteten Ziele und Massnahmen mittel- bis langfristig aus. Für den Beziehungstrainer ist Kontinuität und Nachhaltigkeit von elementarer Bedeutung.
- Legen ein besonderes Augenmerk auf die aktive Entwicklung des Teams und formen die Mannschaft zu einer eigenen Persönlichkeit.
- Beschützen die Mannschaft und sich selbst vor äusseren Einflüssen.
- T1 ist ein typisches Beispiel eines *Beziehungstrainers*.

C): Trainer mit Fokus auf der Ebene der Selbstkundgabe (*Vorbildstrainer*):

- Agieren durch das Vorleben von gemeinsamen Werten (z. B. Arbeitsethos) als Vorbild.
- Geben den Spielern Werte und Ziele vor und dienen als sog. Wegweiser.
- Sind selbstbewusst und versuchen dies auch auf die Spieler zu übertragen.
- Sind offen gegenüber Innovationen und neuen Ansätzen, um damit bei den Spielern neue Dynamiken zu entfachen.
- T3 und T10 sind typische Vertreter solcher *Vorbildstrainer*.

D): Trainer mit Fokus auf Appell-Ebene (*Appelltrainer*)

- Führen die Spieler mittels Emotionen; in unterschiedlichen Lautstärken und Situationen.
- Entfachen bei den Spielern die Leidenschaft und das *Feuer* für den Fussball.
- Verwenden Symbole und Metaphern (z. B. Pokal oder Berggipfel).
- Kreieren eine Wettbewerbsatmosphäre.
- T7 ist ein typisches Beispiel eines *Appelltrainers*.

Die untenstehende Graphik vermittelt einen Überblick über die Typologisierung von Trainern im professionellen Fussball gemäss dem Kommunikationsquadrat.

Trainertypologien

Sachtrainer ▪ Vermitteln Fakten ▪ Informieren ▪ Rationale Führung	**Beziehungstrainer** ▪ Vertrauenskultur ▪ Freiraum und Freiheiten ▪ Führung von Unten ▪ Formen Persönlichkeit des Teams
Vorbildstrainer ▪ Vorbild und Vorleben von Werten ▪ Besitzen klare Vision und Plan ▪ Strahlen Selbstbewusstsein aus	**Appelltrainer** ▪ Leidenschaft und Feuer entfachen ▪ Setzen Symbole u. Metaphern ein ▪ Kommunizieren emotional

Abbildung 9: Trainertypologien (eigene Darstellung)

5.3.1.3 Herleitung der Modell-Konstrukte aus Trainerperspektive

Die aus der Analyse des empirischen Datenmaterials entwickelten Kategorien werden nun im Rahmen der Theoriebildung ganzheitlich betrachtet und in Konstrukte *geclustert*.

Bei der Analyse fällt auf, dass die Kategorien in Bereiche aufgeteilt werden können, die einerseits eine direkte oder indirekte Handlung bei der Empfängerschaft auszulösen vermögen und solche, die andererseits aufgrund einer inneren Einstellung des Trainers äusserlich für die Spieler sichtbar werden und darum ebenso beim Empfänger

etwas auslösen können. Werden die Kategorien anhand der Empfänger des inspirierenden Trainerverhaltens aufgeteilt, wird augenscheinlich, dass vorrangig zwei unterschiedliche Adressaten angesprochen werden können. Einerseits kann die Führung des Trainers auf den Einzelnen abzielen, andererseits vermag sie sich an die gesamte Mannschaft zu richten. Dementsprechend wird nachfolgend jedes Konstrukt unter weiteren Faktoren auch durch die Art der Empfängerschaft definiert (einzeln vs. als Mannschaft).

Betrachten wir nun ein *erstes Konstrukt K1T*: Dieses beinhaltet Kategorien, die eine *innere Einstellung des Trainers beim Spieler äusserlich sichtbar* machen und sich an den einzelnen Spieler richten. K1 (*Trainer ist authentisch*) gehört ebenso dazu, wie K6 (*Trainer fühlt sich in seine Spieler ein),* K7 (*Trainer wertschätzt seine Spieler*), K13 (Trainer lebt den Spielern Werte vor) sowie K19 (*Ohne Transpiration keine Inspiration*).

Tabelle 21: Konstrukt K1T – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar

Konstrukt K1T – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar
K1: Ist authentisch.
K6: Fühlt sich in seine Spieler ein.
K7: Wertschätzt seine Spieler.
K13: Lebt den Spielern Werte vor.
K19: Ohne Transpiration keine Inspiration.

Besitzt ein Trainer in seiner inneren Einstellung Authentizität, Empathie, Wertschätzung, Werteorientierung und Fleiss, vermag dies bei den einzelnen Führungsempfängern eher Inspiration auszulösen, als wenn der Trainer diese Attribute nicht aufweist. Dieser Prozess kann besonders dann gut funktionieren, wenn ein Trainer seinen Spielern glaubhaft machen kann, dass er seine eigene Führung vollständig auf den oben genannten Werten basiert. Ein Trainer, der Inspiration bei seinen Spielern auslösen will, soll seine eigene innere Einstellung für die Spieler bewusst sichtbar machen sowie auch akzentuieren.

Tabelle 22: Kerninhalte des Konstrukts K1T

Kerninhalte des Konstrukts K1T
Authentisches und selbstbewusstes Vermitteln der inneren Einstellung des Trainers an seine Spieler.
Erhöhung der Sichtbarkeit der inneren Einstellung durch bewusste Akzentuierung.
Innere Einstellung des Trainers (spieler-)spezifisch an die Führungsempfänger richten.

Das *zweite Konstrukt K2T* beinhaltet sechs Kategorien aus Trainerperspektive, die bei den einzelnen Spielern eine direkte Handlung auslösen sollen. Konkret handelt es sich dabei um K3 (*Trainer setzt sich mit Spielern auseinander, fördert, fordert und gibt Feedback.*), K8 (*Steter Tropfen höhlt den Stein*), K9 (*Trainer agiert zwischen Nähe und Distanz*), K14 (*Trainer beschützt die Spieler und sich selbst*), K16 (*Trainer redet seine Spieler stark.*) sowie K17 (*Trainer kreiert eine Wettbewerbsatmosphäre, um immer besser zu werden.*).

Tabelle 23: Konstrukt K2T – Direkte Handlung zum einzelnen Spieler

Konstrukt K2T – Direkte Handlung zum einzelnen Spieler
K3: Setzt sich mit Spielern auseinander, fördert, fordert und gibt Feedback.
K8: Steter Tropfen höhlt den Stein.
K9: Agiert zwischen Nähe und Distanz.
K14: Beschützt die Spieler und sich selbst.
K16: Redet seine Spieler stark.
K17: Kreiert eine Wettbewerbsatmosphäre, um immer besser zu werden.

Der Trainer kann durch direkte Handlungen bei seinen einzelnen Spielern Inspiration in der Führung auslösen. Zentral dabei ist, dass der Trainer in der Führungsbeziehung mit seinen Spielern andauernd interagiert. Interaktion bedeutet mit den Spielern zu kommunizieren, ihnen Feedback zu geben, sie zu loben, sie stark zu reden, sie anzuweisen und Vorgaben zu machen. Der Trainer darf dabei nicht aufhören mit seinen

Spielern zu interagieren. Der Trainer kann dafür verschiedene und vielseitige Kommunikationsmittel sowie -hilfsmittel einsetzen.

Im Weiteren soll er zwischen Nähe und Distanz in der Führungsbeziehung alternieren, um den Spielern die notwendigen Freiräume zu belassen. Freiheiten sind wichtig, um die Eigenverantwortung und Kreativität der Spieler zu erhöhen. Letztlich ist es wichtig, dass der Trainer die Rahmenbedingungen schafft, mit den Spielern andauernd und ungestört interagieren zu können.

Tabelle 24: Kerninhalte des Konstrukts K2T

Kerninhalte des Konstrukts K2T
Andauernde direkte Handlungen sind notwendig, um Inspiration bei den Spielern auszulösen.
Die Alternation zwischen Nähe und Distanz sorgt für Freiräume in der Führungsbeziehung.
Es soll ein die Spieler schützendes, aber gleichwohl kompetitives Umfeld geschaffen werden.

Wenden wir uns dem *dritten Konstrukt* K3T zu. Dieses fasst sechs Kategorien zusammen, die eine indirekte Handlung zwischen Trainer und Spieler darstellen. Es sind dies: K2 (*Trainer ist authentisch mit den Spielern*), K10 (*Trainer nimmt Spieler in Verantwortung und lässt sie mitentscheiden*), K11 (*Trainer gibt den Spielern vor und vermittelt Vertrauen*), K12 (*Trainer löst durch den Einsatz von Symbolen und Emotionen Inspiration aus*), K15 (*Trainer bezieht Experten mit ein*) und K18 (*Trainer muss Feuer in den Spielern entfachen*).

Tabelle 25: Konstrukt K3T – Indirekte Handlung (Trainer zu Mannschaft/Spieler)

Konstrukt K3T – Indirekte Handlung (Trainer zu Mannschaft/Spieler)
K2: Ist authentisch im Umgang mit den Spielern.
K10: Nimmt Spieler in die Verantwortung und lässt sie mitentscheiden.
K11: Gibt den Spielern eine Vision vor und vermittelt Vertrauen.
K12: Löst durch den Einsatz von Symbolen und Emotionen Inspiration aus.
K15: Bezieht Experten mit ein.
K18: Muss Feuer in den Spielern entfachen.

Das dritte Konstrukt K3T beinhaltet Kategorien, die indirekt dazu beitragen können, bei den Spielern Inspiration in der Führungsbeziehung auszulösen. Im Mittelpunkt steht dabei, dass der Trainer seinen Spielern aktiv Vertrauen vermittelt. Dafür muss er sich authentisch gegenüber den Spielern verhalten und sie in Entscheidungen integrieren sowie ihnen Verantwortung übertragen. Weiter von Bedeutung ist, dass der Trainer Aufgaben an Experten (z. B. sein Staffmitglieder) delegiert, somit Verantwortung überträgt und dadurch wiederum Vertrauen erwecken kann. Letztlich geht es auch darum, dass der Trainer bei den Spielern *das Feuer entfachen* kann. Dafür soll er sich verschiedener Instrumenten bedienen, mit Symbolen arbeiten und die emotionale Ebene der Führungsempfänger bedienen.

Tabelle 26: Kerninhalte des Konstrukts K3T

Kerninhalte des Konstrukts K3T
Die Vermittlung von Vertrauen und die Schaffung einer Vertrauenskultur innerhalb des Teams ist Voraussetzung für die Auslösung von Inspiration durch den Trainer.
Die Delegation von Aufgaben an Experten und an die Spieler erhöht die Eigenverantwortung, das Vertrauen und somit auch die Wahrscheinlichkeit, ein inspirierendes Umfeld schaffen zu können.
Inspiration bei den Spielern wird i. d. R. nicht durch kurzfristige, lose Aktionen ausgelöst, sondern durch ein mittel- bis langfristig geplantes und orchestriertes Bündel an direkten und indirekten Massnahmen.

Betrachten wir noch ein viertes und letztes Konstrukt K4T, das die drei Kategorien K4 (*Trainer formt die Persönlichkeit der Mannschaft*), K5 (*Trainer führt die Mannschaft situativ flexibel*) sowie K20 (*Trainer bringt neue Ideen und Dynamik in die Mannschaft*) beinhaltet.

Tabelle 27: Konstrukt K4T – Zu Mannschaft

Konstrukt K4T – Zu Mannschaft
K4: Formt die Persönlichkeit der Mannschaft.
K5: Führt die Mannschaft situativ flexibel.
K20: Bringt neue Ideen und Dynamik in die Mannschaft.

Neben der inneren Einstellung, die äusserlich sichtbar wird, sowie den indirekten und direkten Handlungen beinhaltet dieses Konstrukt Kategorien, die sich auf die Führung der gesamten Mannschaft beziehen. Der Trainer formt dabei aktiv die sog. *Persönlichkeit der Mannschaft*. Eine Persönlichkeit, die empfänglich für Inspirational Leadership sein soll. Der Trainer integriert neue Ideen, Sichtweisen und Dynamiken in die Mannschaft. Elementar ist, dass der Trainer die Mannschaft situativ führt. Um Inspiration bei den Spielern auszulösen, sollte ein Trainer sein Team situativ flexibel führen.

Tabelle 28: Kerninhalte des Konstrukts K4T

Kerninhalte des Konstrukts K4T
Trainer formt aktiv eine für Inspiration empfängliche Persönlichkeit der Mannschaft.
Die Integration neuer Lerninhalte oder Techniken, sowie der Einsatz von innovativen Sichtweisen und Ideen können neue Dynamiken und Inspiration bei den Führungsempfängern auslösen.
Ein flexibler Führungsstil, der Raum für Resonanz belässt, vermag ein inspirierendes Umfeld zu schaffen.

Werden nun alle Konstrukte des *Inspirational Leadership Model* aus Trainerperspektive betrachtet, zeigt sich, dass Inspirational Leadership in die vier Bereiche direkte

Handlung, indirekte Handlung, innere Einstellung und Führung des gesamten Teams eingeteilt werden kann. Nachfolgend werden diese Konstrukte nochmals zusammenfassend beschrieben sowie graphisch dargestellt:

K1T: Um inspirierend für seine Spieler zu sein, muss ein Trainer seine innere Einstellung authentisch, doch auch selbstbewusst vermitteln bzw. äusserlich sichtbar machen. Der Trainer muss seinen Spielern Persönliches offenbaren und somit mehr als nur Sachinformationen preisgeben. Er soll Geschichten und Anekdoten aus dem eigenen Leben und allenfalls aus seiner eigenen Sportlerkarriere erzählen. Dieses Vermitteln hat mit voller Überzeugung zu erfolgen. Die Spieler sollen jederzeit merken, dass der Trainer eine klare Vorstellung und Vision besitzt, wie er die Spieler führt. Der Trainer soll je nach Spielerpersönlichkeit mehr oder weniger von seiner inneren Einstellung preisgeben bzw. mehr oder weniger selbstbewusst agieren.

K2T: Ein inspirierender Trainer ist in einer andauernden Führungsbeziehung mit seinen Spielern. Er gibt ihnen Feedback, gibt Anweisungen und lobt sie. Sehr wichtig dabei ist jedoch, dass er die Führungsbeziehung flexibel gestaltet und die Spieler bspw. nicht einengt, aber auch nicht vernachlässigt. Der richtige Umgang mit Nähe und Distanz zu den Spielern ist zentral. Generell ist wichtig, dass er die Spieler vor externen Faktoren beschützt und kompetitive Rahmenbedingungen vorgibt.

K3T: Um Inspiration bei den Spielern auszulösen, muss eine Vertrauenskultur vorherrschen, die nicht kurzfristig, aber mittel- bis langfristig und aktiv mit Fleiss und Ausdauer geschaffen werden kann. Besteht eine solche Kultur, kann Inspiration durch die Übergabe von Verantwortung und der Erzielung sogenannten Ownerships bei Spielern und Staffmitgliedern erreicht werden. Gleichzeitig muss der Trainer bei seinen Spielern die Leidenschaft für das tägliche Tun erwecken. Dieses Feuer zu entfachen ist einer der anspruchsvollsten Bestandteile von Inspirational Leadership überhaupt. Kaum ein Trainer vermag dieses Feuer über längere Zeit zu entfachen. Doch es geht darum, durch die Verwendung von Symbolen, den Einbau von Metaphern oder das Erzählen von Anekdoten die gesamte Mannschaft emotional abzuholen und ihnen immer wieder aufzuzeigen, was für ein Privileg es ist, im professionellen Fussball tätig zu sein.

K4T: Der Trainer formt aktiv eine für Inspiration empfängliche Persönlichkeit der Mannschaft. Er macht dies, indem er den Spielern Freiräume belässt und einen flexiblen, situativen Führungsstil anwendet. Dadurch entstehen eigene Dynamiken, Eigenantrieb und kreative Outputs bei den Spielern. Integriert der Trainer neue Lerninhalte,

Sichtweisen oder Trainingsmethoden, trägt er dazu bei, ein für die Mannschaft inspirierendes Umfeld zu schaffen. Dieses unterstützt den Trainer darin, bei den Spielern Inspiration auslösen zu können.

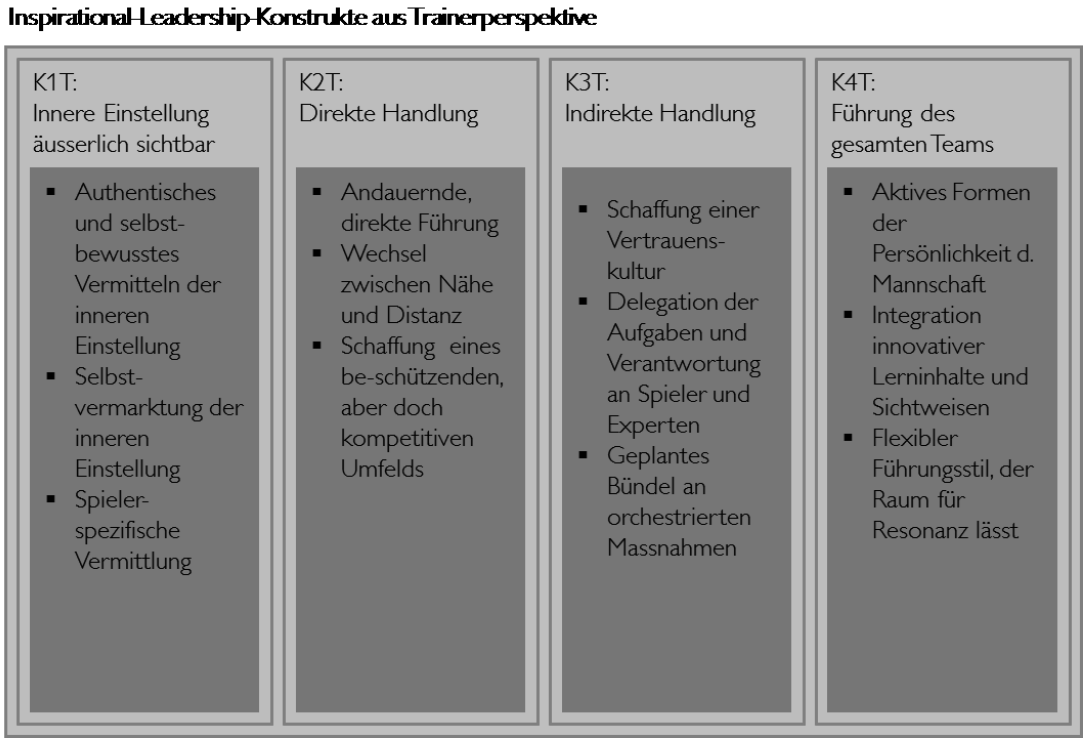


Abbildung 10: Inspirational-Leadership-Konstrukte aus Trainerperspektive (eigene Darstellung)

5.3.2 Analyse aus Spielerperspektive

Nachdem zuvor das inspirierende Führungsverhalten des Trainers anhand des Kommunikationsquadrats analysiert wurde, wird nun das gleiche Modell auch für die Analyse der Inspirational Leadership der Trainer aus Spielerperspektive angewandt. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Beziehungs- und Sachebene sowie auf die Ebene der Selbstkundgabe gelegt.

5.3.2.1 Einordnung und Beschreibung anhand der vier Ebenen des Kommunikationsquadrats

A) Sachebene:

Die Sachinhalte besitzen gemäss den empirischen Befunden der vorliegenden Studie keine relevante Bedeutung für die Auslösung von Inspiration im professionellen Fussball.

B) Beziehungsebene:

Gemäss den Analyseergebnissen ist die Beziehungsebene aus Spielerperspektive weniger bedeutsam als aus Trainerperspektive. Trotzdem spielt sie im Prozess der Auslösung von Inspiration eine Rolle und ist demnach nicht mit der Sachebene zu vergleichen. Die Beziehungsebene dient gemäss den Erkenntnissen als Fundament und weniger als direkter Auslöser von Inspiration bei den Spielern.

- Ähnlich wie bei der Trainerperspektive muss es einem Trainer gelingen, ein *Umfeld des Vertrauens* bei den Spielern zu schaffen und dieses auch zu vermitteln (K2-14[19]).
- Der Trainer soll Aufgaben an *Spieler und Staffmitglieder delegieren, diesen vertrauen und sie dadurch befähigen* (K2-20).
- Der Trainer ist für eine gute Atmosphäre zuständig. Teammitglieder, welche die gemeinsam definierten Werte nicht einhalten, müssen eliminiert werden.
- Für die Spieler ist es von Bedeutung, dass der Trainer durch seine Führung Ruhe und Souveränität ausstrahlt. Zudem soll der Trainer *den Spielern den Rücken frei halten* (K2-12).
- Der Trainer muss ein Team formen, das eine Handschrift besitzt. Der Trainer sollte der Mannschaft dabei ein Gesicht geben. *Der Trainer formt die Persönlichkeit der Mannschaft* (K2-8).

[19] Analog zur Darstellung der Kategorien aus Perspektive der Trainer zuvor, ist in Kapitel 5.2.8 auch ein Kategoriensystem für die Inspirational Leadership aus Spielerperspektive entwickelt worden. Dieses System stellt alle Kategorien aus Spielerperspektive dar.

C) Ebene der Selbstkundgabe:

- Ein Trainer kann seine Spieler *als beflügeltes Vorbild* inspirieren (K2-4). Dies kann durch unterschiedliche Vorbildfunktionen ausgelöst werden (z. B. Arbeitsethos, Winner-Mentalität, Expertise, physische Elemente). Inspiration kann demnach durch das Vorleben bestimmter Werte, aber auch durch die *Vorgabe von klaren Erwartungen* (K2-5) ausgelöst werden. Dazu gehört jedoch auch die Vermittlung einer positiven und teilweisen *lockeren Stimmung* (K2-7).
- Um Inspiration bei den Spielern auszulösen, sollte ein Trainer selbstbewusst agieren und *dieses Selbstbewusstsein den Spielern auch vermitteln* (K2-15)**.** Gemäss den empirischen Erkenntnissen sollte sich ein Trainer gut vor der Mannschaft *verkaufen* bzw. sich selbst vermarkten können. *Dosierte* Selbstvermarktung ist wichtig.
- Gemäss den Aussagen der professionellen Fussballer kann ein Trainer *durch seine physische Präsenz, seine Ausstrahlung und Haltung sowie durch seine Wortwahl und Stimme* Inspiration auslösen (K2-16).
- Laut den empirischen Befunden sollte ein Trainer *sowohl eine bestimmte Nähe als auch eine Distanz* in der Teamführung einnehmen können. Situativ bedingt soll der Trainer *mitten im Geschehen* bzw. auf Distanz in einer Beobachtungsfunktion agieren (K2-18).
- Grundsätzlich soll der Trainer deutlich ausstrahlen, dass er und das *gesamte Team immer besser werden wollen* (K2-19). Er soll ein kompetitives, leistungsorientiertes Umfeld schaffen.

D) Appellebene:

- Laut der durchgeführten Feldstudie ist es für die Auslösung von Inspiration bedeutsam, dass den Spielern Freiheiten und Freiraum gewährt werden. Diese sollen wiederum Ideen und Kreativität sowie Eigenverantwortung und sog. *Führung von unten* auslösen (K2-3/K2-11). Der Trainer soll nur selektiv und im Bedarfsfall intervenieren. Häufig kann diese Freiheit gemäss den Aussagen der professionellen Fussballspieler dazu führen, dass im Training und innerhalb der Mannschaft eine positive und *lockere Stimmung* herrscht.

- Der Trainer soll den Spielern eben diesen *Raum zur Selbstentfaltung* zukommen lassen und *seine eigene Dominanz* drosseln (K2-3).
- Der Trainer soll Botschaften transparent kommunizieren und alle gleich behandeln. Doch die Inhalte sollen je nach Empfängerschaft (z. B. junger vs. erfahrener Spieler, bzw. Defensiv- vs. Offensiv-Spieler, bzw. Stamm- vs. Ersatzspieler) variieren (K2-1). So ist es in der Praxis häufig anzutreffen, dass Offensiv-Spieler weniger Vorgaben und Anweisungen als Defensiv-Spieler erhalten. Gleichzeitig erhalten sogenannte *Führungsspieler* (Mitglieder des Mannschaftsrats) in der Regel mehr Informationen als gewöhnliche Spieler.
- Der Trainer soll den Spielern *kurzes und schnelles Feedback* geben (K2-2). Die Spieler erhalten dabei eine wichtige persönliche Standortbestimmung bzw. einen Statusbericht.
- Der Führungsstil soll situativ angewandt werden und adaptierbar sein. So verlangen die Spieler bspw. vom Trainer in Abhängigkeit vom Spielstand einen unterschiedlichen Führungsstil.
- Der Trainer vermag, jedoch selektiv und nur vor wichtigen Ereignissen, Inspiration bei den Spielern durch den *Einsatz von Symbolen* auszulösen (K2-9). Solche Symbole können durch die richtige Verwendung positive Emotionen auslösen. Ausserdem sollen (Teil-)Erfolge und Etappenziele ebenfalls durch den Einsatz von Symbolen gemeinsam gefeiert werden (z. B. *Knallen von Champagner-Korken*). Ähnliches kann der Trainer durch den Einsatz von Metaphern oder Erfolgsbeispielen aus sportfremden Bereichen oder von Vorbildern auslösen.

Aus Perspektive der Spieler spielt für die Inspiration durch den Trainer die Ebene der Selbstkundgabe- sowie die Appellebene eine zentrale Bedeutung. Die Sachebene spielt aus Spielersicht keine Rolle bei der Inspiration durch den Trainer. Die Beziehungsebene spielt aus Perspektive der Spieler eine untergeordnete Rolle. Nachfolgend werden deshalb die Ebene der Selbstkundgabe- sowie die Appellebene analysiert.

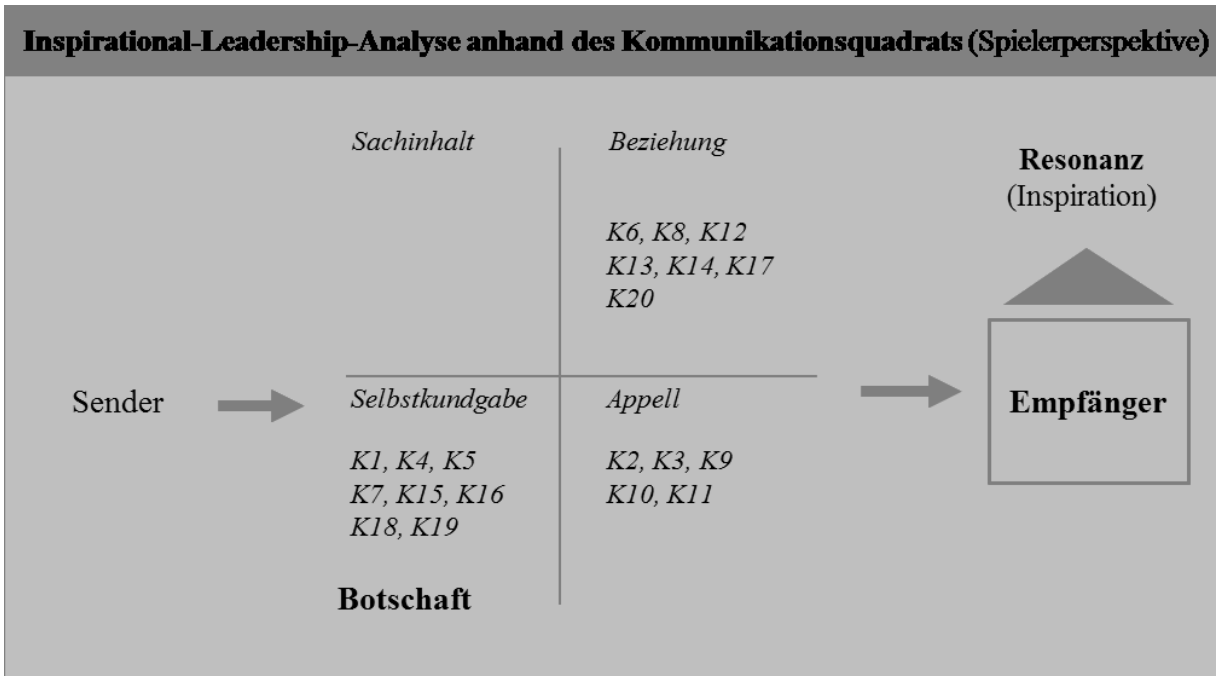


Abbildung 11: Inspirational-Leadership-Analyse anhand des Kommunikationsquadrats aus Spielerperspektive (eigene Darstellung)

5.3.2.2 Spezifische Beschreibung der Ebene der Selbstkundgabe

Gemäss den Erläuterungen der befragen Spieler kann Inspiration durch die Ebene der Selbstkundgabe auf Empfängerseite ausgelöst werden. Nachfolgend wird die entsprechende Ebene des Kommunikationsquadrats erläutert.

K2-4: Trainer inspiriert die Spieler als beflügeltes Vorbild:

Laut der Aussagen der zum Führungsverhalten ihrer Trainer befragten Spieler kann Inspiration durch die positive Stimmung und die gute Laune des Trainers auf dem Trainingsplatz entstehen. Strahlt ein Trainer eine gewisse Ruhe in seinem Führungsverhalten aus, kann er diesen Effekt verstärken. In gewissen Situationen, wie z. B. direkt vor dem Spiel, vermögen diese Prozesse besonders gut zu funktionieren. Besitzt und verfolgt ein Trainer klare Ziele, kann dies dazu beitragen, ein inspirierendes Umfeld zu schaffen. Die Interviews mit den Sportlern haben ausserdem enthüllt, dass sich junge Spieler tendenziell leichter inspirieren lassen, als erfahrenere Spieler. Teilweise kann die Inspiration sogar mit einer *leichten Manipulation der Geführten* gleichgesetzt werden.

Ganz generell vermag der Trainer die Spieler durch sein Vorbildverhalten zu inspirieren. Wichtig ist, dass der Trainer seine Spieler tagtäglich durch sein entsprechendes Verhalten inspiriert. Hierfür wichtig sind Kontinuität und Stetigkeit. Ein Trainer kann durch unterschiedliche Attribute als Vorbild wirken. Häufig genannt werden dabei der Arbeitsethos (*Trainer vermittelt Kämpfermentalität, indem er aktiv mittrainiert*) oder reale Erfahrungen (z. B. *Trainer stand als Spieler selbst im Cup-Final*). Trainer mit einem respektablen Palmares können per se bereits inspirierend wirken. Weiter wurde erläutert, dass Trainer, die emotional führen eher fähig sind, bei den Spielern Inspiration auszulösen.

K2-5: Gibt vor und befeuert Visionen:

Ein inspirierendes Umfeld bzw. eine entsprechende Führung durch den Trainer kann ausserdem ausgeübt werden, wenn ein Trainer Ziele vorgibt und Visionen befeuert. Für die Spieler ist es wichtig, dass der Trainer seine Erwartungen, also seine Vorstellungen, seine Werte und seine Ziele vorgibt. Wichtig dabei ist jedoch, dass die Ziele und Werte gemeinsam mit dem Team in Workshops erarbeitet werden. Dadurch wird bewirkt, dass sich die Spieler mit den gemeinsam definierten Werten und Zielen identifizieren und damit im Training und in den Spielen mehr Verantwortung übernehmen. Gemäss Informationen der befragten Spieler kann ein Trainer durch eine eher emotionale Führung ein inspirierendes Umfeld auslösen. Ein Trainer sollte seinen Emotionen, situationsabhängig, durchaus freien Lauf lassen. Wir haben bereits gehört, dass ein gesundes Selbstbewusstsein des Trainers ebenfalls dazu beitragen kann, die Spieler zu inspirieren. Ähnlich verhält es sich nun auch mit der Selbstvermarktung des Trainers. Laut Aussagen der interviewten Fussballer kann ein Trainer, der sich gut selbst vermarktet, den Respekt der Mannschaft und den Inspirationsgrad der Spieler steigern. Letztlich kann gesagt werden, dass auch die Schaffung einer Konkurrenz- und Wettbewerbssituation die Inspiration bei den Spielern steigern kann.

K2-7: Vermittelt lockere und positive, aber doch bestimmte Stimmung:

Mehrmals haben die befragten Spieler geäussert, dass eine positive sowie lockere Stimmung des Trainers positive Auswirkungen auf die Spieler haben kann. Demnach agieren die Spieler sowohl kreativer als auch selbstbewusster auf dem Platz, wenn der Trainer eine positive Stimmung vermittelt. Kreiert der Trainer mit seinem Führungsverhalten Spass im Training, ist dies auch fördernd für die Schaffung eines inspirie-

renden Umfelds innerhalb der Mannschaft. Wichtig ist auch, dass der Trainer den Spielern Vertrauen und Freiheiten vermittelt, was sich wiederum positiv auf die Stimmung der Spieler auswirkt. Es soll jedoch auch erwähnt werden, dass die Spieler neben der geschilderten Führungskomponente von einem Trainer auch erwarten, dass er seine Mannschaft mit hohen Erwartungen und mit einer klaren Vision und Zielsetzung führt.

K2-15: Vermittelt und strahlt Selbstbewusstsein aus:

Strahlt ein Trainer Vertrauen aus und vermittelt den Spielern ein positives Selbstwertgefühl, ist das förderlich für die Inspiration der Spieler. Ein hohes Selbstbewusstsein des Trainers ist ohnehin eine sine qua non des professionellen Fussballs. Laut Spieleraussagen gelingt es vor allem selbstbewussten Trainern, die Akteure vor wichtigen Spielen stark zu reden.

K2-16: Inspiriert durch seine Körpersprache, Stimme & Wortwahl:

Die Ausstrahlung und Wahrnehmung des Selbstbewusstseins wird wesentlich durch das physische Erscheinen sowie die Körpersprache, aber auch durch die Stimme und die Wortwahl des Trainers beeinflusst. Gemäss den Ausführungen der befragten Fussballspieler gilt es die verbalen genauso wie die non-verbalen Führungselemente des Trainers in der Interaktion mit den Führungsempfängern zu beachten. Kann ein Trainer die genannten Elemente bedienen, vermag dies eher, ein inspirierendes Umfeld zu schaffen.

K2-18: Ist mitten im Geschehen:

Laut den empirischen Erkenntnissen hat sich gezeigt, dass der Faktor Distanz bzw. die Balance zwischen Nähe und Entfernung zwischen den Spielern und dem Trainer eine elementare Rolle für die Auslösung von Inspiration bei den Spielern einnimmt. Je nach Situation ist es demzufolge wichtig, dass ein Trainer nahe bei den Spielern und somit mitten im Geschehen, oder doch eher entfernt und in einer Beobachtungsrolle agieren kann.

K2-19: Ist besessen, besser zu werden:

Wir haben bereits gehört, dass ein inspirierender Trainer Werte vorleben und eine Vision befeuern soll. Gleichzeitig wurde genannt, dass es wichtig ist, im Training ein Umfeld des Wettbewerbs zu schaffen. Werden nun die beiden Aussagen verbunden, kann konkludiert werden, dass ein Trainer seinen Spielern vorleben soll, dass er und sein gesamtes Team immer besser werden wollen. Dabei erwarten die Spieler, dass ein Trainer seine Spieler täglich fördert und weiterentwickelt.

5.3.2.3 Spezifische Beschreibung der Appellebene

Neben der zuvor erläuterten Ebene der Selbstkundgabe spielt auch die Appellebene aus Spielerperspektive eine Bedeutung für die Auslösung von Inspiration durch Trainer im professionellen Fussball. Dementsprechend soll nachfolgend diese spezifische Komponente des Kommunikationsquadrats betrachtet werden.

K2-1: Kommuniziert und agiert authentisch und transparent:

Um Inspiration bei den Spielern auszulösen ist es unumgänglich, dass ein Trainer mit seinen Spielern psychologisch-empathisch kommuniziert. Der Trainer soll dabei je nach Empfänger unterschiedliche Inhalte kommunizieren. Gemäss Äusserungen der befragen Spieler muss ein Trainer empathisch führen und auf seine Spieler eingehen können. Er soll seinen Spielern aufzeigen, was sie verbessern können. Er soll dabei jedoch die einzelnen Spieler nicht vor den Mitspielern kritisieren. Er selbst hingegen muss kritikfähig sowie reflektierend sein. Nur so gelingt es ihm, glaubwürdig und er selbst zu sein.

K2-2: Beachtet die ganze Mannschaft und gibt Feedback:

Obwohl bei K2-1 erläutert wurde, dass ein Trainer individuell kommunizieren soll, um Inspiration bei den Spielern auszulösen, ist es im Gegenzug auch unabdingbar für einen Trainer, dass er die ganze Mannschaft beachtet und alle Spieler gleich behandelt. Der Trainer darf und soll gerade Führungsspieler jedoch unterschiedlich behandeln und sie zum Beispiel umfassender informieren. Der Trainer soll seinen Spielern regelmässig ein aktives, kurzes Feedback geben, damit jeder Einzelne weiss, wo er sich innerhalb der Mannschaftshierarchie befindet. Laut den Ausführungen der befragten

Spieler soll ein Trainer auch in Abhängigkeit von der Leistung oder des Tabellenrangs unterschiedlich kommunizieren.

K2-3: Hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt:

Nach eingehender Analyse des empirischen Datenmaterials hat sich herauskristallisiert, dass die Kategorie K2-3 eine der absolut zentralen Komponenten von Inspirational Leadership darstellt. Laut den Ausführungen sämtlicher befragter Protagonisten soll der Trainer seinen Spielern auf dem Platz einen gewissen Freiraum überlassen. Dieser Führungsstil vermag durch den vorhandenen Handlungsspielraum, zumindest bei gewissen Spielern, kreative Freiräume auszulösen. Eng gekoppelt an diese Freiheiten ist jedoch auch die Vorgabe von gewissen Leitplanken oder Rahmenbedingungen. Laut einstimmiger Aussagen der befragten Spieler soll ein Trainer nur falls nötig intervenieren, wenn immer aber möglich das Spiel laufen lassen. Ein Trainer kann durch den eigenen Fokus auf eine Beobachtungsfunktion seinen Spielern mehr Freiheiten einräumen. T7 ist ein negatives Beispiel eines inspirierenden Trainers, da er laut den Aussagen seiner Spieler durch die starke Kontrolle wenig Freiraum für kreatives Handeln lässt. *Spielerische* Übungen können hingegen dazu führen, bei den Spielern Spass und Inspiration auszulösen. Dieser Führungsstil wird in der vorliegenden Studie im Besonderen durch T1 angewandt. Vermittelt ein Trainer Vertrauen, können die Spieler gemäss eigener Aussagen frei bzw. befreit aufspielen. Doch auch der dominante Führungsstil verfügt gemäss den empirischen Befunden über gewisse Vorteile, so erhält der diesen Führungsstil ausführende Trainer viel Respekt von seinen Spielern. Einstimmig sind die Meinungen der Spieler, dass der Kommunikations- sowie der Führungsstil eines Trainers situativ adaptiert werden soll. Diese Flexibilität bzgl. des Führungsstils des Trainers kann sich sowohl auf die Tabellensituation, als beispielsweise auch auf die Relevanz (Training vs. Wettkampf) der Einheit beziehen. Zusätzlich sollen auch unterschiedliche Spielerkategorien unterschiedlich durch den Trainer geführt werden. Dabei bietet sich zum Beispiel an, dass Defensiv-Spieler klarere Vorgaben und Anweisungen erhalten als deren offensive Mannschaftskollegen.

K2-9: Feiert Erfolge mit Symbolen:

Auf der Appellebene kann ein Trainer beim Spieler unter anderem durch den Einsatz von Symbolen Inspiration auslösen. So berichtet ein Spieler, dass einem Trainer in der

Juniorenzeit eben dieser Effekt durch das gemeinsame Öffnen von Champagner-Flaschen gelungen ist.

K2-11: Führt und entwickelt die Mannschaft von unten:

Zentral für die Inspiration einer Mannschaft durch den Trainer ist, dass die Spieler selbst die Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. Dafür muss der Trainer den Spielern jedoch, wie in K2-3 ausführlich geschildert, gewisse Freiheiten übertragen. Nur so werden Spieler in den Lead gehen und *Führung von unten* kann auf und neben dem Platz entstehen. Ziel ist es dabei, dass Spieler selbst und eigenständig Initiativen ergreifen. Die Wichtigkeit dieser *Führung von unten* muss den Spielern jedoch implizit und explizit übermittelt werden. Dazu versorgt der Trainer den Mannschaftsrat z. B. mit weiterführenderen Informationen als die *gewöhnlichen* Spieler. T1 ist es beispielsweise in der Saison 2013/14 gelungen, einen seiner Starspieler zu Höchstleistungen zu befähigen, der mehrere Jahre sein Potential nicht vollständig ausgeschöpft hatte. Eine der dabei durch den Trainer ausgeführten Massnahmen war die Übertragung von Verantwortung durch die Ernennung zum Mannschaftskapitän. T7 ist ein negatives Beispiel für diese *Führung von unten*. Laut den Erläuterungen seiner Spieler übernimmt er durch sein dominantes Auftreten auf dem Platz faktisch selbst die Kapitänsfunktion ein und degradiert dabei den wahren Spielführer zum Statisten. Essentiell um ein inspirierendes Umfeld zu schaffen, sind laut den Kommentaren der befragten Spieler auch die Offenheit sowie das aktive Zuhören des Trainers. Zudem sollte es einem Trainer gelingen, seine Spieler vor wegweisenden Spielen ganz besonders wichtig zu reden.

5.3.2.4 Herleitung der Modell-Konstrukte aus Spielerperspektive

Analog zur Herleitung des *Inspirational Leadership Model* aus Trainerperspektive werden die 20 Kategorien nun auch aus Spielerperspektive in verschiedene Konstrukte geclustert.

Das *erste Konstrukt K1S* beinhaltet Kategorien, die eine *innere Einstellung des Trainers beim Spieler äusserlich sichtbar* machen und sich an den einzelnen Spieler richten. Konkret sind dies die Kategorien K1 (*Trainer kommuniziert und agiert authentisch und transparent*), K4 (*Trainer inspiriert die Spieler als beflügelndes Vorbild*), K15 (*Vermittelt und strahlt Selbstbewusstsein aus*), K17 (*Trainer vermittelt den Spie-*

lern Wertschätzung für die Arbeit), K18 (*Trainer ist mitten im Geschehen*) sowie K19 (*Trainer ist besessen besser zu werden*).

Tabelle 29: Konstrukt K1S – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar

Konstrukt K1S – Innere Einstellung/Äusserlich sichtbar
K1: Kommuniziert und agiert authentisch und transparent.
K4: Inspiriert die Spieler als beflügelndes Vorbild.
K15: Vermittelt und strahlt Selbstbewusstsein aus.
K17: Vermittelt den Spielern Wertschätzung für die Arbeit.
K18: Ist mitten im Geschehen.
K19: Ist besessen besser zu werden.

Dieses Konstrukt K1S bringt zum Vorschein, dass es für einen Trainer aus Spielerperspektive absolut zentral ist, jederzeit authentisch gegenüber seinen Spielern aufzutreten. Ebenso wichtig ist die Vermittlung und Ausstrahlung von Selbstbewusstsein. Das heisst, dass dem Trainer der Spagat zwischen Vermittlung von Authentizität auf der einen, als auch von Selbstbewusstsein und dem Glauben an die eigene Vision auf der anderen Seite, gelingen muss. Der Trainer muss jederzeit als glaubwürdiges Vorbild gegenüber der gesamten Mannschaft auftreten. Er soll die Spieler gleichzeitig wertschätzen als auch fördern und verbessern wollen. Letztlich ist es auch wichtig, dass der Trainer mitten im Geschehen ist.

Tabelle 30: Kerninhalte des Konstrukts K1S

Kerninhalte des Konstrukts K1S
Ein Trainer hat sich in jeder Situation als glaubwürdiges und sinngebendes Vorbild zu verhalten. Ob sich die Vorbildrolle dabei auf den Arbeitsethos, die Expertise, das Charisma oder das Palmares des Trainers bezieht, ist von untergeordneter Bedeutung.
Einem inspirierenden Trainer gelingt es in der Mitarbeiterführung, den Spagat zwischen authentischem Auftreten und der Ausstrahlung und der Vermittlung von Selbstbewusstsein zu machen.
Eine starke Präsenz des Trainers ist elementar um Inspiration bei den Spielern auszulösen. Diese Präsenz darf jedoch keinesfalls mit Dominanz gleichgesetzt werden.

Das *zweite Konstrukt K2S* besteht aus Kategorien, die direkte Handlungen des Trainers zum einzelnen Spieler beschreiben. Es sind dies K5 (*Trainer gibt vor und befeuert Visionen*), K9 (*Trainer feiert Erfolge mit Symbolen*) und K10 (*Trainer löst Inspiration durch Emotionen und Metaphern aus*).

Tabelle 31: Konstrukt K2S – Direkte Handlung dem einzelnen Spieler gegenüber

Konstrukt K2S – Direkte Handlung dem einzelnen Spieler gegenüber
K5: Gibt vor und befeuert Visionen.
K9: Feiert Erfolge mit Symbolen.
K10: Löst Inspiration durch Emotionen und Metaphern aus.

Gemäss den empirischen Erkenntnissen kann Inspiration neben der äusserlichen Vermittlung der inneren Einstellung des Trainers auch durch direkte Handlungen gegenüber den Führungsempfängern ausgelöst werden. Der Trainer hat den Spielern eine Vision aufzuzeigen und diese täglich zu befeuern. Zudem soll der Trainer Metaphern und Symbole in der Führung benutzen, um Werte und gemeinsame Ziele vereinfacht darzustellen, zu visualisieren und zu kommunizieren. Emotionen sollen in der Führung ebenso wie rationale Elemente eingesetzt werden. Erfolge und Zwischenetappen sollen gemeinsam und als Mannschaft unter der Verwendung von Symbolen gefeiert werden.

Tabelle 32: Kerninhalte des Konstrukts K2S

Kerninhalte des Konstrukts K2S
Das stetige Vorleben und regelmässige Befeuern einer starken und gemeinsamen Vision ist elementar für die Auslösung von Inspiration bei den Führungsempfängern.
Der Einsatz von Metaphern oder die Verwendung von greifbaren Symbolen durch den Trainer vermag bei den Spielern Inspiration auszulösen.

Konstrukt K3S besteht auch aus sechs Kategorien, die indirekte Handlungen zwischen Trainer und Spielern beschreiben. Es sind dies K3 (*Trainer hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt*), K7 (*Trainer vermittelt lockere und positive, aber doch bestimmte Stimmung*), K12 (*Trainer hält den Spielern den Rücken frei und verschafft ihnen Ruhe*), K13 (*Trainer spricht den Spielern Mut zu*), K14 (*Trainer basiert seine Führung auf Vertrauen.*) und K16 (*Trainer inspiriert durch seine Körpersprache, Stimme & Wortwahl*).

Tabelle 33: Konstrukt K3S – Indirekte Handlung (Trainer gegenüber Mannschaft/Spieler)

Konstrukt K3S – Indirekte Handlung (Trainer gegenüber Mannschaft/Spieler)
K3: Hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt.
K7: Vermittelt lockere und positive, aber doch bestimmte Stimmung.
K12: Hält den Spielern den Rücken frei und verschafft ihnen Ruhe.
K13: Spricht den Spielern Mut zu.
K14: Basiert seine Führung auf Vertrauen.
K16: Inspiriert durch seine Körpersprache, Stimme & Wortwahl.

Indirekte Handlungen des Trainers zur Inspiration seiner Spieler scheinen eine wichtige Funktion zu besitzen. Gemäss den Ausführungen der Untersuchungsobjekte ist es für die Auslösung von Inspiration bei den Spielern elementar, dass der Führungsstil des Trainers Raum für Resonanz einräumt. Das heisst, dass Spieler einen gewissen Freiraum benötigen und dadurch die Eigenverantwortung, aber auch die Kreativität zunimmt. Die Spieler erwähnen in ihren Ausführungen ausserdem, dass es ihnen wich-

tig ist, dass der Trainer den Spielern den Rücken freihält, ihnen Ruhe verschafft und Mut zuspricht. Das physische Auftreten des Trainers wie u. a. die Körpersprache oder die Wortwahl kann ebenfalls dazu beitragen, die Spieler zu inspirieren.

Tabelle 34: Kerninhalte des Konstrukts K3S

Kerninhalte des Konstrukts K3S
Ein Klima des *Vertrauens und der Selbstverantwortung* ist befruchtend für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds durch den Trainer.
Inspiration vermag sich besonders dann gut auszulösen, wenn der Trainer die Spieler vor äusseren Faktoren schützt bzw. wenn die Spieler sich in einer beschützten Umgebung fühlen.
Das äusserliche Erscheinungsbild, die Körperhaltung sowie die Körpersprache und die Wortwahl des Trainers können für die Führungsempfänger ebenfalls inspirierend sein.

Analog zur Herleitung der Modellbestandteile aus Trainerperspektive existiert neben der inneren Einstellung die äusserlich sichtbar wird sowie den indirekten und direkten Handlungen ein viertes Konstrukt aus Kategorien, das sich auf die Führung der gesamten Mannschaft bezieht. Es handelt es sich hierbei um die beiden Kategorien K11 (*Trainer führt und entwickelt die Mannschaft mit sog. Führung von unten*) sowie K20 (*Trainer setzt bedingungslos auf seine Staffmitglieder*).

Tabelle 35: Konstrukt K4S – Zu Mannschaft

Konstrukt K4S – Zu Mannschaft
K11: Führt und entwickelt die Mannschaft mit *Führung von unten*.
K20: Setzt bedingungslos auf seine Staffmitglieder.

Laut den Angaben der befragen Führungsempfänger aus dem professionellen Fussball führt ein inspirierender Trainer seine Mannschaft mit *Führung von unten*. Das heisst, dass er den Spielern und besonders den Führungsspielern Verantwortung überträgt. Gelingt dem Trainer diese Delegation gut, besitzen die Spieler für gewöhnlich mehr Eigeninitiative und Kommittment. Das gleiche Prinzip gilt auch für die Beziehung des

Trainers zu seinen Kollegen aus dem Trainerstaff. Inspirierende Trainer fokussieren sich gemäss der Empirie häufig auf eine Beobachtungsrolle.

Tabelle 36: Kerninhalte des Konstrukts K4S

Kerninhalte des Konstrukts K4S
Ein Trainer kann Inspiration bei seinen Spielern besonders gut in einem Umfeld der *Führung von unten* auslösen.
Fokussiert sich der Trainer in der Mitarbeiterführung stärker auf das Beobachten als auf das Intervenieren, ist es eher möglich ein inspirierendes Umfeld zu schaffen.

Analog zu den Inhalten des *Inspirational Leadership Model* aus Trainerperspektive, können auch die Bestandteile des *Inspirational Leadership Model* aus Spielerperspektive in die vier Bereiche direkte Handlung, indirekte Handlung, innere Einstellung und Führung des gesamten Teams eingeteilt werden. Diese vier Konstrukte sollen nachfolgend nochmals zusammengefasst werden.

K1S: Ein inspirierender Trainer geht seinem Team voraus und führt die Mannschaft als glaubwürdiges Vorbild. Er tritt selbstbewusst auf und bleibt dabei stets authentisch. Weiter soll der Trainer seinen Spielern einen Sinn stiften. Um inspirierend zu sein, muss ein Trainer in der Führung präsent sein. Doch sollte er nicht zu dominant sein. Er muss den Spielern einen Freiraum zur Selbstentfaltung gewähren.

K2S: Die Auslösung von Inspiration bei den Spielern ist ein aktiver Prozess. Der Trainer soll gemeinsam mit der Mannschaft eine Vision mit Zielen und Werten definieren. Im Verlaufe der Zeit gilt es, die Spieler immer wieder auf die Vision hinzuweisen. Gleichwohl ist es zentral, dass die Vision regelmässig aktualisiert und durch die gesamte Mannschaft überarbeitet wird. Eine Vision ist nur so stark wie sie aktiv gelebt wird. Der Trainer setzt in den richtigen Situationen gezielt Instrumente wie Videos, Bilder oder Musik als Symbole und Metaphern ein, um das Feuer und die Leidenschaft bei den Spielern zu entfachen. Dabei beleuchtet er u. a. die eigenen Stärken, vergangene Erfolge oder die Schwächen und das Feindbild des Gegners.

K3S: Wie bereits aus Trainerperspektive geschildert, ist es auch aus Spielerperspektive elementar, eine Vertrauenskultur zu schaffen, um Inspiration in der Trainerführung überhaupt erst zu ermöglichen. Den Spielern sollen zwar die Rahmenbedingungen

vorgegeben werden, jedoch auch ausreichend Spielraum, um selbst Verantwortung zu übernehmen und sich selbst entfalten zu können. Abhängig von der Persönlichkeit und der Erfahrung benötigt ein jüngerer Spieler häufig mehr Führungsintervention als ein routinierter Fussballer. Um eine Vertrauenskultur aufzubauen ist es notwendig, dass ein Trainer seine Mannschaft vor externen Faktoren beschützt. Das äusserliche Erscheinungsbild, die Körperhaltung sowie Körpersprache und Wortwahl des Trainers können für die Führungsempfänger ebenfalls inspirierend sein.

K4S: In einem Umfeld der Eigenverantwortung, indem Spieler Initiative übernehmen und auch mal von den Vorgaben des Trainers abweichen können oder einen Fehler machen dürfen, herrschen gute Voraussetzungen, um Inspiration auslösen zu können. Elementar für den Trainer ist dabei die Beziehung mit seinen Führungsspielern, besonders mit dem Spielführer (Captain) sowie mit den Spielern des Mannschaftsrats. Der Trainer sollte sich verstärkt auf eine Beobachtungsrolle fokussieren und nicht zu oft den Spielfluss im Training unterbrechen. Wichtig ist auch, dass der Trainer spezifische Tätigkeiten wie z. B. das Konditionstraining an seine Spezialtrainern delegiert und dadurch vermehrt Freiräume besitzt, seine Beobachtungsrolle wahrzunehmen.

Abbildung 12: Inspirational-Leadership-Konstrukte aus Spielerperspektive (eigene Darstellung)

5.3.3 Fazit zur Analyse des Kommunikationsquadrats

5.3.3.1 Ergebnisse der Analyse des Kommunikationsquadrats

Wird das Führungsverhalten der Trainer im professionellen Fussball hinsichtlich der Auslösung von Inspiration anhand des Kommunikationsquadrats analysiert, kommt zum Vorschein, dass die vier Ebenen des theoretischen Modells je nach Trainer- bzw. Spielerperspektive eine unterschiedliche Bedeutung besitzen.

Die Sachebene spielt für die Trainer-Spieler-Einheit eine untergeordnete Rolle. Die Beziehungsebene ist besonders aus Trainerperspektive bedeutsam, nämlich um Inspiration bei den Spielern auszulösen. Auf dieser Ebene gilt es, eine nachhaltige Vertrauenskultur zu schaffen, um darauf basierend ein Führungsverhalten auszuüben, das Inspiration auszulösen vermag. Innerhalb der Ebene der Selbstkundgabe geht es darum, den Spielern als authentisches Vorbild eine klare Richtung vorzugeben und sie durch das Bestreben eines gemeinsamen Planes zu inspirieren. Besonders gut zur Auslösung

von Inspiration aus Trainerperspektive ist die Appellebene geeignet. Es geht hier darum, durch spezifische Kommunikationsbotschaften *ein Feuer bei den Spielern zu entfachen*. Darin erfolgreiche Trainer integrieren Metaphern und Symbole in die Kommunikationsinhalte, kreieren eine Wettbewerbsatmosphäre oder sind offen gegenüber neuen Ideen.

Gleich wie für die Führungsauslöser selbst, spielt auch aus Spielerperspektive die Sachebene keine bedeutende Rolle in der Auslösung von Inspiration durch den Trainer. Anders hingegen verhält es sich mit der Beziehungsebene. Gilt diese Komponente aus Trainerperspektive noch als elementar zur Auslösung von Inspiration bei den Spielern, ist die Beziehungsebene zur Auslösung von Inspiration aus Empfängerperspektive weniger bedeutsam. Der Appellebene und der Ebene der Selbstkundgabe kommt bei der Auslösung von Inspiration bei den Spielern eine wichtige Funktion zu. Ähnlich wie bereits bei der Analyse der Trainerperspektive nimmt auf der Selbstoffenbarungsebene die Vorbildfunktion eine zentrale Bedeutung ein. Es geht für die Trainer besonders darum, positive Werte zu verinnerlichen und den Spielern authentisch zu transportieren. Es geht hier weniger um die Werte selbst, als um die Integrität bzgl. der konsequenten Umsetzung dieser Werte in das tägliche Arbeiten mit der Mannschaft. Auf der Appellebene geht es darum, durch explizit oder implizit ausgeführte Massnahmen Inspiration bei den Spielern auszulösen. Dies kann u. a. durch gewöhnliches Feedback, durch eine fesselnde Rede oder durch den Gebrauch von Symbolen in der Halbzeitpause erreicht werden.

Es kann subsumiert werden, dass die Sachebene des Kommunikationsquadrats weder für die Trainer- noch für die Spielerperspektive von Relevanz für die Auslösung von Inspiration ist. Anders verhält es sich mit der Beziehungsebene, die aus Trainerperspektive eine höhere Relevanz als aus Spielerperspektive besitzt. Die Ebene der Selbstkundgabe sowie die Appellebene sind sowohl aus Sicht der Trainer als auch aus Sicht der Spieler von grosser Bedeutung.

5.3.3.2 Status quo der Konstruktentwicklung anhand des Kommunikationsquadrats

Im vorliegenden Kapitel wurde das empirische Datenmaterial umfassend anhand des Kommunikationsmodells analysiert. Die jeweils 20 Kategorien der Trainer- und Spielerperspektiven wurden zu Konstrukten gebündelt, die Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball determinieren. Nachfolgend werden diese inhalt-

lichen Bestandteile des in Kapitel 6 zu entwickelnden Modells nochmals zusammenfassend dargestellt:

- K1T und K1S beinhalten Kategorien, welche die innere Einstellung des Trainers äusserlich beim Führungsempfänger sichtbar machen.
- Die Konstrukte K2T und K2S fassen Kategorien zusammen, die direkte Handlungen des Führungsauslösers dem einzelnen Spieler gegenüber darstellen.
- K3T und K3S beinhalten Kategorien, die indirekte Handlungen des Trainers gegenüber einzelnen Spielern beschreiben.
- K4T und K4S bestehen aus Kategorien, die Inspirational Leadership eines Trainers mit der gesamten Mannschaft als Adressat determinieren.

Auffallend ist, dass sich sowohl aus Trainer- als auch aus Spielerperspektive die vier selben Konstruktkategorien gebildet haben. Die Determinanten von Inspirational Leadership im professionellen Fussball überschneiden sich demnach aus Trainer- und Spielerperspektive erheblich. Rund 20% der Kategorien innerhalb der vier Konstrukte sind sogar deckungsgleich. Es existieren jedoch auch Kategorien, die für die einen als inspirationsrelevant klassifiziert werden, für die anderen hingegen kaum von Relevanz für die Auslösung von Inspiration sind. Werden die Kategorien anhand des zuvor erläuterten Kommunikationsquadrats klassifiziert, bestätigt sich auch numerisch die Wichtigkeit der Ebene der Selbstkundgabe, der Appell- sowie der Beziehungsebene. Je 37.5 % (9 K‘s) der Kategorien lassen sich zur Ebene der Selbstkundgabe bzw. zur Appellebene zuordnen und immerhin noch 25 % (6 K‘s) zur Beziehungsebene.

Die nachfolgende Graphik stellt diese vier aus der Empirie hergeleiteten Konstrukte mit den entsprechenden Kategorien als Bestandteile des zu entwickelnden *Inspirational Leadership Model* dar. Zusätzlich ist die Einordnung zur entsprechenden Ebene des eingangs erwähnten Kommunikationsquadrats visualisiert.

Tabelle 37: Status quo der Konstruktentwicklung anhand des Kommunikationsquadrats

Konstrukte	Kategorien	Kommunikationsquadrat		Ebene des Kommunikations-quadrats
		Trainer-perspektive	Spieler-perspektive	
Innere Einstellung/ Äusserlich sichtbar K1T / K1S	Balance zwischen authentischem Auftreten und selbstbewusstem Vermitteln der inneren Einstellung	√	√	Selbstkundgabe
	Persönliches von sich selbst preisgeben	√		Selbstkundgabe
	Innere Einstellung spezifisch an die Führungsempfänger richten	√		Selbstkundgabe
	Akzentuierung in der Aussendarstellung der inneren Einstellung	√	√	Selbstkundgabe
	Präsenz im Führungsverhalten, doch keine Dominanz		√	Selbstkundgabe
	Sinnstiftende Vorbildfunktion		√	Selbstkundgabe
Direkte Handlung zum einzelnen Spieler K2T / K2S	Alternation zwischen Nähe und Distanz	√		Beziehung
	Andauernde direkte, proaktive Handlungen gegenüber Spieler (u. a. Feedback geben)	√	√	Beziehung
	Führungsstil, der Spielern Raum für Resonanz lässt	√		Appell
	Schutz der Spieler vor externen Faktoren	√		Beziehung
	Schaffung eines kompetitiven Umfelds	√		Appell
	Einsatz von Symbolen und Metaphern		√	Appell
	Stetiges und regelmässiges Vorleben einer Vision		√	Selbstkundgabe
Indirekte Handlung gegenüber einzelnem Spieler K3T / K3S	Aktives Vermitteln von Vertrauen und die Schaffung einer Vertrauenskultur	√	√	Beziehung
	Übergabe von Verantwortung an Spieler und Staffmitglieder	√		Appell
	Durch Symbole, Metaphern, Anekdoten usw. wieder und wieder das Feuer bei den Spielern entfachen	√		Appell

	Relevanz des äusseren Erscheinungsbilds wie Körperhaltung und Körpersprache, sowie Sprach- und Wortwahl		√	Selbstkundgabe
	Schutz der Spieler vor externen Faktoren; Spieler sollen sich in beschützter Umgebung fühlen		√	Beziehung
Führung des gesamten Teams K4T / K4S	Aktive Formierung einer für Inspiration empfänglichen Persönlichkeit der Mannschaft	√		Appell
	Integration innovativer Lerninhalte und Sichtweisen	√		Appell
	Flexibler Führungsstil, der Raum für Resonanz und Entfaltung lässt	√	√	Appell
	Schaffung eines Klimas der *Führung von unten*		√	Appell
	Fokus auf das Beobachten und nicht auf das Intervenieren		√	Selbstkundgabe
	Beziehung zu Führungsspieler wie u. a. Kapitän und Mannschaftsrat ist elementar		√	Beziehung

5.4 Analyse der empirischen Daten anhand des Führungsquadrats

5.4.1 Weiterentwicklung des Entwicklungs- bzw. Wertequadrat zum Führungsquadrat

In Kapitel 2.3.2 wurde das sog. Werte- bzw. Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun (1981) als Bestandteil des theoretischen Rahmenmodells zur Analyse des erhobenen Datenmaterials der vorliegenden Studie eingeführt. Dieses Entwicklungs- bzw. Wertequadrat wird nun in einem ersten Schritt zum sog. *Führungsquadrat* weiterentwickelt werden. Diese Weiterentwicklung dient dazu, ein Instrument für die Analyse und den Theoriebildungsprozess der vorliegenden Studie zu schaffen. Von einem Führungsquadrat kann gesprochen werden, wenn unterschiedliche Führungseigenschaften die komplementären Tugenden A bzw. B des Wertequadrats darstellen. Die Analyse des Datenmaterials anhand des Wertequadrats dient in der vorliegenden Studie zur inhaltlichen Analyse von Inspirational Leadership.

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die Funktionsweise des Führungsquadrats anhand der komplementären Tugenden zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten. Besteht beim zurückhaltenden Führungsstil die Gefahr, nicht das Optimum aus jedem einzelnen Fussballer herauszuholen, so ist es beim intervenierenden Führungsstil möglich, dass die Führungsempfänger die Botschaften des Trainers ohne kritische Reflexion, also *blind*, ausführen.

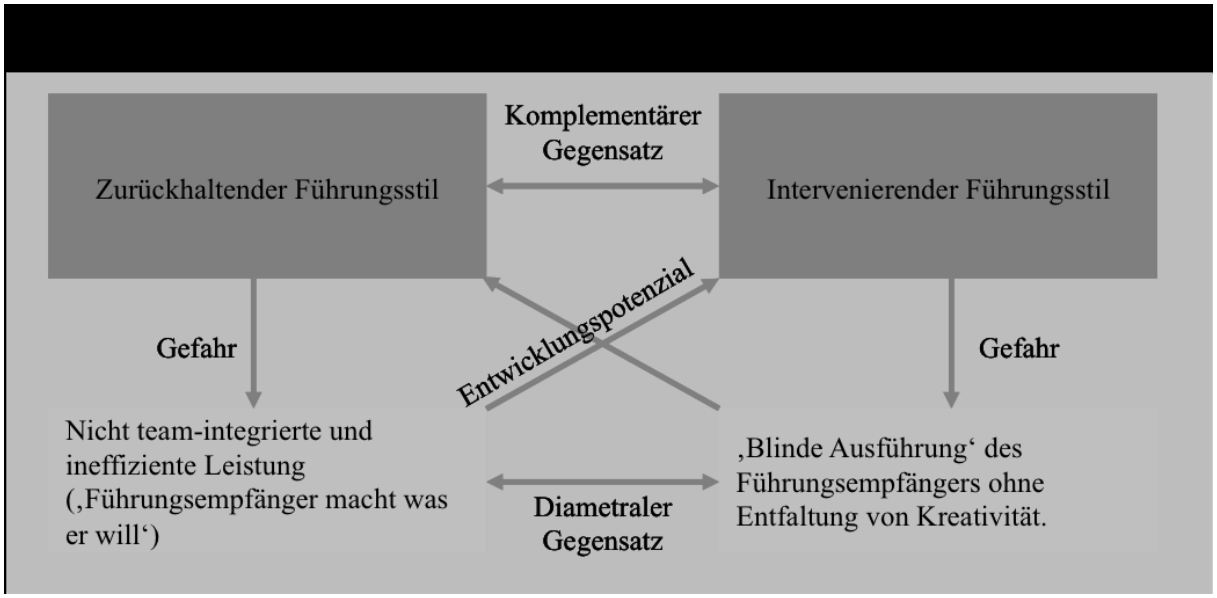


Abbildung 13: Das Führungsquadrat
(eigene Darstellung in Anlehnung an das Wertequadrat- bzw. Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun, 1981)

5.4.2 Durchführung der Führungsquadratsanalyse

Nachfolgend wird die Inspirational Leadership von professionellen Fussballtrainern, die zuvor anhand des Kommunikationsquadrats mittels Kategorien und Konstrukten hergeleitet wurde, anhand des Führungsquadrats analysiert. Im Gegensatz zum Kommunikationsquadrat, das einen Fokus auf den Prozess zur Auslösung von Inspiration bei den Spielern legt, dient das Führungsquadrat der inhaltlichen Analyse von Inspirational Leadership. Ziel der Analyse ist es, innerhalb der vier Konstruktkategorien (K1 bis K4) komplementäre, sog. Ergänzungspartnerschaften mit polaren Eigenschaften, zu identifizieren (analog zu den Ausführungen zum Werte- und Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun im Kapitel 2.3.2). Durch diese Untersuchung werden Dimensionen eruiert, die *Inspirational Leadership* von Trainern im professionellen Fussball determinieren.

5.4.2.1 Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten

Bei der Analyse des empirischen Datenmaterials hat sich herauskristallisiert, dass die Persönlichkeit des Trainers einen Einfluss auf die Inspiration der Spieler besitzt. Das dominierende Konstrukt dieser Ergänzungspartnerschaft ist die innere Einstellung, die äusserlich sichtbar gemacht wird (K1T/K1S). Daneben zeigt sich dieses Führungsverhalten auch im Konstrukt der indirekten Handlung zum einzelnen Spieler (K3T/K3S). Insgesamt geht es darum, welche Werte und Persönlichkeitsmerkmale der Trainer seinen Spielern vorlebt, akzentuiert, verdeckt oder auch vorsätzlich preisgibt. Zentral dabei ist, dass der Trainer in jeder Situation sowohl auf, als auch neben dem Platz, authentisch agiert. Ein Trainer (T10) äussert sich zu dieser Art des Führungsverhaltens wie folgt:

> *„Ein Trainer sollte sich nie verbiegen müssen."*

Für einen der befragten Spieler (S13) entsteht durch die Authentizität des Trainers sogar direkt Inspiration. Ein anderer Spieler (S2) betont die Wichtigkeit der positiven Einstellung und Laune des Trainers auf die Schaffung eines inspirierenden Umfelds. Er äussert sich wie folgt dazu:

> *„Beim Trainer (T3) inspiriert mich, wie er durch das Leben geht. Ich habe ihn selten mal traurig oder nicht bei guter Laune gesehen."*

Auf welche Art und Weise ein Trainer diese Authentizität gegenüber den Spielern aufzeigt, ist zweitrangig. Alles was zählt, ist was die Spieler wahrnehmen. Sie müssen wahrnehmen, dass er authentisch ist. Einer der untersuchten Trainer (T1) erreicht dies durch Bescheidenheit:

> *„Ich muss als Trainer demütig und bescheiden sein."*

Einem anderen Trainer gelingt es durch das Vorleben gemeinsamer Werte besonders gut, authentisch zu sein. Er äussert sich wie folgt dazu:

> *„Spieler, die unsere Werte nicht tragen, muss ich beseitigen."*

Trotz der hohen Relevanz der authentischen Führung ist auch eine selbstbewusste Darstellung der eigenen Person und Trainerpersönlichkeit von Bedeutung. Einer der interviewten Spieler (S5) äussert sich diesbzgl. wie folgt:

> *„Ein Trainer muss Selbstsicherheit besitzen und wenn Unsicherheit da ist, muss diese überspielt werden."*

Ein anderer Spieler (S3) erwähnt, dass das Selbstvertrauen des Trainers dazu führen kann, den Respekt der Mannschaft zu erhöhen. Dem Trainer muss es gelingen, sich positiv vor der Mannschaft darzustellen. Die Kunst liegt demnach darin, die Mannschaft mit Selbstsicherheit zu führen, dabei aber keinesfalls Kompromisse zu Ungunsten der Authentizität der eigenen Person zu machen.

Die beiden polaren Führungseigenschaften des selbstsicheren bzw. des moderaten Führungsverhaltens bilden demnach eine erste inhaltlich relevante Dimension des zu entwickelnden *Inspirational Leadership Model* ab.

5.4.2.2 Spielerspezifisches vs. teamspezifisches Führungsverhalten

Die Relevanz der Ergänzungspartnerschaft des spieler- bzw. des teamspezifischen Führungsverhaltens zeigt sich sowohl beim ersten Konstrukt (*innere Einstellung äusserlich sichtbar machen*), als auch beim vierten Konstrukt, bei dem es um die Führung des gesamten Teams geht. Entscheidend ist hier, dass der Trainer sein Führungsverhalten sowohl auf das gesamte Team als auch auf den einzelnen Spieler richtet. Um *Inspirational Leadership* auszulösen, sollten nicht allen Spielern die gleichen Informationen zugestellt werden. Ein Spieler (S2) drückt dies wie folgt aus:

> *„Stammspieler tragen mehr Verantwortung und erhalten mehr Hinweise."*

Ein weiterer Spieler (S6) untermauert diese Aussage, indem er Folgendes von sich gibt:

> *„Der Trainer gibt dem Mannschaftsrat Informationen, die er mit den anderen Spielern nicht teilt."*

Ähnlich verhält es sich auch mit der Übertragung von Verantwortung. Ein befragter Spieler (S6) äussert sich diesbzgl. wie folgt:

> *„Der Trainer soll Führungsspieler kritisieren und ihnen eine besondere Verantwortung übertragen."*

Wiederum spielerspezifisch ist die Aussage eines befragten Trainers (T12) zu werten, der von sich gibt, dass es einem inspirierenden Trainer auch gelingt, die Ersatzspieler *bei Laune* zu halten. Die Führung des gesamten Teams mit der Vorgabe von einheitlichen Rahmenbedingungen, Regeln und Werten für alle Spieler ist demnach ebenfalls relevant für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds durch den Trainer.

Es kann konkludiert werden, dass die Adressierung der Dimension des spieler- bzw. teamspezifischen Führungsverhaltens und besonders deren Alternation einen Einfluss auf die Auslösung von Inspiration bei den Spielern besitzen.

5.4.2.3 Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten

Gemäss den Erkenntnissen der vorliegenden Studie weisen die untersuchten Trainer entweder ein mehrheitlich dominantes oder ein mehrheitlich freiraumgewährendes Führungsverhalten im Umgang mit den Spielern auf. Diese Ergänzungspartnerschaft ist im Vergleich zu anderen Dimensionen in der Trainerführung besonders gut erkennbar und beobachtbar.

Die Schaffung eines inspirierenden Umfelds ist laut Aussagen der befragten Führungsempfänger besonders vom Freiheitsgrad des Führungsverhaltens des Trainers abhängig. Ein Spieler (S6) untermauert diese Aussage wie folgt:

> *„Der Trainer fördert die Lockerheit der Spieler durch das Vermitteln von Freiheiten.“*

S6 führt dazu weiter aus:

> *„Der Trainer gibt Vorgaben, doch lässt er immer Raum zur Selbstentfaltung von uns Spielern.“*

Für S18 kann durch Freiraum Kreativität auf dem Fussballplatz ausgelöst werden:

> *„Wir erhalten viele Freiräume, so wird Raum für Einfälle geschaffen.“*

Ein weiterer Führungsempfänger (S6) stützt dieses Argument indem er sagt, dass er und seine Mitspieler in Eigenregie ein neues Spielsystem eingeführt haben.

Auf und neben dem Spielfeld wurde in der vorliegenden Studie auch dominantes Trainerverhalten beobachtet bzw. in den Gesprächen auf dominantes Trainerverhalten hingewiesen. So verfügt z. B. T7 gemäss Spieleraussagen und Trainingsbeobachtungen ein dominanteres Führungsverhalten als T3. Für S10 gilt dazu Folgendes: „*Ein Trainer verschafft sich durch seine Dominanz Respekt.*“ Die Führung darf jedoch auch nicht zu dominant sein, um Inspiration auslösen zu können. Folgende Aussage von S8 stellt eine dominante Rolle des Trainers fest:

> *„Der Trainer ist sehr dominant und übernimmt die Kapitänsfunktion gleich selbst.“*

Diese Ergänzungspartnerschaft der *Dominanz* ist gemäss den empirischen Erkenntnissen hoch relevant, um Inspiration in der Führung von professionellen Fussballspielern auslösen zu können.

5.4.2.4 Emotionales vs. rationales Führungsverhalten

Die Feldstudie hat deutlich gemacht, dass sich das Trainerverhalten auch bezüglich der Intensität der Emotionalität im Führungsverhalten des Trainers unterscheidet. Einerseits existieren Trainer, die weitgehend rational führen und lediglich beschränkt emotionales Führungsverhalten einsetzen (z. B. T17). Andererseits hat sich auch ein Trainertyp herauskristallisiert, der i. d. R. ein emotionales Führungsverhalten aufweist (z. B. T7). In der durchgeführten Studie wurde jedoch kein Trainer identifiziert, der vollständig auf ein emotionales Führungsverhalten verzichtete. So erstaunt es auch kaum, dass Spieler durch emotionale Ansprachen inspiriert werden können. S18 bestätigt dies wie folgt:

> *„Der Trainer inspiriert mich explizit durch Sitzungen, Videoanalysen und Ansprachen.“*

S10 konkretisiert die Aussage von S18 noch weiter, indem er Folgendes berichtet:

> *„Der Trainer ist durch seine laute, raue Stimme, seine Wortwahl und seine Körperausstrahlung Auslöser von Inspiration.“*

Für S4 können emotionale Trainer den Unterschied in der Entwicklung eines Spielers ausmachen:

> *„Trainer, die dich und deine Entwicklung prägen und dich emotional abholen, sind inspirierend."*

Gemäss den Erkenntnissen der Feldstudie fällt es einem Trainer leichter seine Spieler zu inspirieren, wenn er selbst inspiriert ist. T3 führt dazu Folgendes aus:

> *„Mich inspiriert der Fussball, die grossen Namen, die Stadien."* Und gleich im nächsten Satz führt er Folgendes aus: *„Du musst den Spielern weitergeben, welchen Traum wir hier (im Fussball) leben."*

Andererseits gilt es, den Einsatz der *Emotionalität* bewusst zu dosieren. S2 drückt sich diesbzgl. ein wenig salopp wie folgt aus:

> *„Der Trainer kommuniziert ruhig, ausser wir spielen Scheisse."*

Gewisse Trainer setzen dem emotionalen Führungsverhalten klare Grenzen. So macht dies u. a. T10 und untermauert dies durch folgende Aussage:

> *„Man darf als Trainer nie richtig emotional laut werden und ausrasten."*

Gemäss den Aussagen von S11 versucht der Trainer durch die *Vermittlung von Ruhe* zu führen. Laut S6 versucht der Trainer, den Spielern durch seine ruhige Art Ideen näher zu bringen und zu vermitteln.

Gemäss den Erkenntnissen der Feldstudie benötigt auch diese Ergänzungspartnerschaft eine Balance zwischen emotionalem und rationalem Führungsverhalten. Situativ kann die Mannschaft durch das Akzentuieren einer gewissen emotionalen bzw. rationalen Führung geführt bzw. auch inspiriert werden.

5.4.2.5 Nahbares vs. distanziertes Führungsverhalten

Die durchgeführte Feldstudie hat aufgezeigt, dass sich Fussballtrainer in Bezug auf die physische und persönliche Nähe zu den Spielern unterschiedlich verhalten. S15 kommentiert dazu Folgendes:

> *„Der Trainer ist ganz nahe bei der Mannschaft."*

Auch S10 äussert sich ähnlich dazu:

> *„Der Trainer ist mittendrin und grenzt sich nicht ab."*

Es sind Unterschiede bezüglich der physischen Nähe z. B. beim Körperkontakt oder bei Ansprachen sichtbar. Ein Trainer kann physische Nähe (u. a. Körperkontakt) in sein Führungsverhalten integrieren. Für S14 übt der Trainer (T10) durch seine Körperhaltung, seinen robusten Körperbau sowie durch seine Körpersprache Autorität aus.

Auf persönlicher Ebene werden diese Unterschiede bspw. sichtbar, wenn ein Trainer (u. a. T1) mit einem seiner Spieler auf privater Basis SMS-Nachrichten austauscht. Andere befragte Trainer verzichten auf den privaten Kontakt mit den Spielen. T10 drückt diese distanzierte Haltung neben dem Platz wie folgt aus:

> *„Man kann mit den Spielern nicht auch noch beim Bier ‚zusammen rumhängen'."*

Ein Trainer kann auch mit dem Erzählen von Geschichten und Anekdoten (aus der eigenen Karriere als Fussballer) Nähe zu den Spielern aufbauen. Er kann sich dadurch auf Augenhöhe mit den Spielern begeben und dabei in gewissen Situationen effektiver führen. T1 kommentiert dazu Folgendes:

> *„Wenn ich mich auf Augenhöhe mit den Spielern begebe, kommunizieren die Spieler ehrlich."*

Die vorliegenden Untersuchungen haben aufgezeigt, dass das Führungsverhalten in Bezug auf persönliche und physische Nähe und Distanz zu den Spielern einen Einfluss auf die Auslösung von Inspiration bei der Mannschaft und die Schaffung eines inspirierenden Umfelds besitzt.

5.4.2.6 Zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten

Die Ergänzungspartnerschaft des zurückhaltenden vs. des intervenierenden Führungsverhaltens wurde zuvor bereits bei der allgemeinen Erklärung des Werte- und des Führungsquadrats beschrieben. S6 beschreibt das Führungsverhalten seines Trainers (T3) wie folgt:

> *„Der Trainer lässt im Training das Spiel laufen und korrigiert nicht viel."*

Gleichzeitig führt derselbe Spieler aus, dass dadurch das Selbstbewusstsein der Spieler stärker ist:

> *„Durch die wenige Kritik des Trainers ist das Vertrauen der Spieler grösser."*

Trotzdem, sowohl aufgrund der Aussagen aus Trainer- als auch aus Spielerperspektive wird deutlich, dass die Spieler vom Trainer eine Einschätzung der eigenen Leistung erwarten. T3 äussert sich diesbzgl. wie folgt:

> *„Die Spieler verlangen heutzutage permanent Feedback."*

Dem Trainer kommt nun die anspruchsvolle, aber zentrale Aufgabe zu, das *Laufen lassen* bzw. das *Intervenieren* z. B. durch Feedbackgeben, zu balancieren. Gemäss den empirischen Erkenntnissen kann gefolgert werden, dass die Dimension des *Eingreifens* bzw. des *Laufenlassens* in der Trainerführung ein wesentlicher Stellhebel für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds bzw. für die Auslösung von Inspiration bei den Spielern ist. Nachfolgend werden zwei Beispielprozesse dieser Dimension aufgezeichnet.

- **Individuell, kreatives Verhalten des Spielers (Prozess A):**
  Interveniert der Trainer in der Führung durch kognitives und emotionales Aufzeichnen der Nicht-Effizienz, kann dies den Führungsempfänger zur Einbindung in das Team ermutigen (sog. *Standardisierung*). Die nachfolgende Graphik visualisiert diesen Prozess.

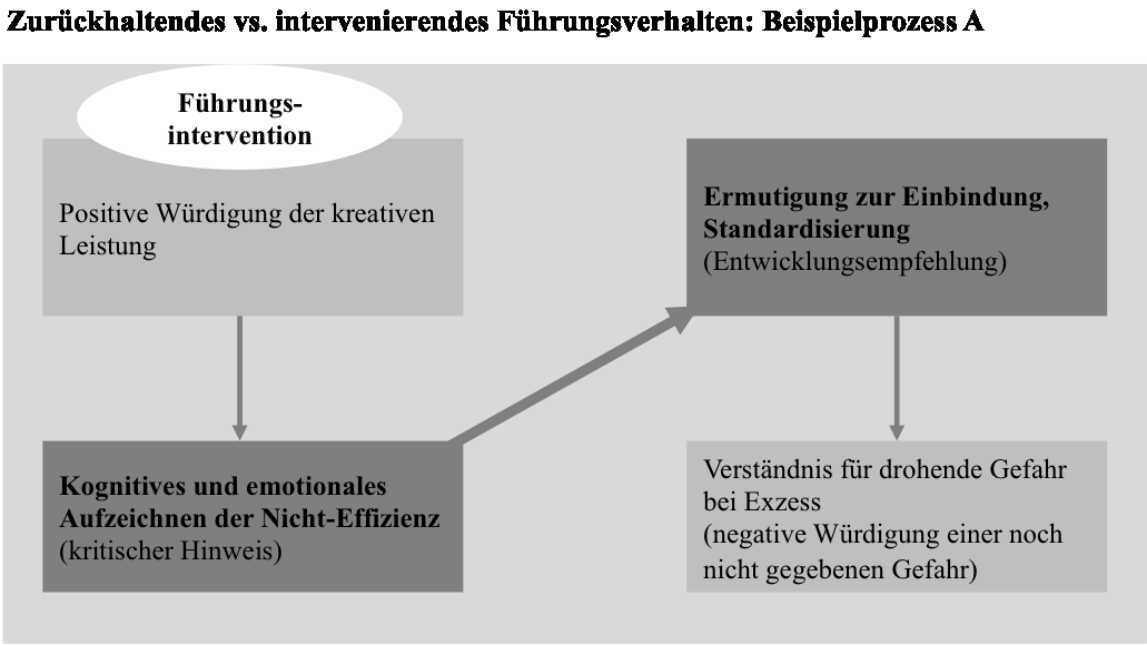


Abbildung 14: Prozess A: Individuell, kreatives Verhalten des Spielers (eigene Darstellung)

- **Normiertes Verhalten des Spielers (Beispielprozess B):**
  Interveniert der Trainer in der Führung durch kognitives und emotionales Aufzeichnen der ineffizienten Standardspielweise, kann dies den Spieler zu Kreativität und zu spontanem Spielfluss ermutigen. Die nachfolgende Graphik visualisiert diesen Prozess.

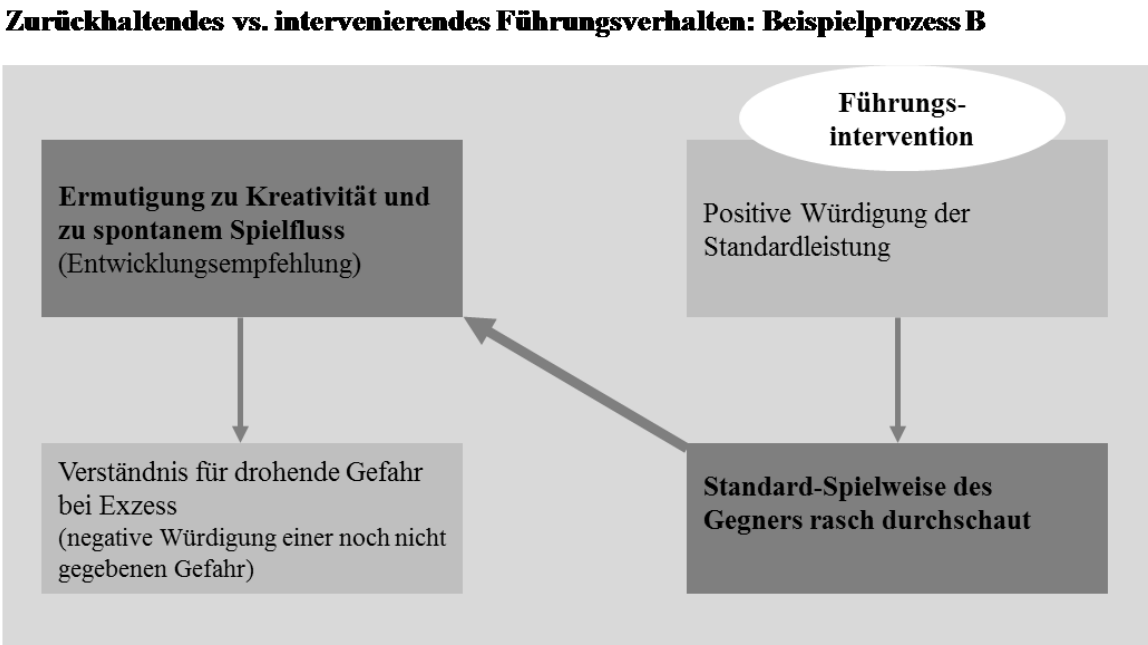


Abbildung 15: Prozess B: Normiertes Verhalten des Spielers (eigene Darstellung)

5.4.2.7 Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten

Bei der Analyse der vier Fallstudien hat sich gezeigt, dass gewisse Trainer dazu tendieren, ihre Spieler stärker vor externen Faktoren zu beschützen als andere. Für T7 ist zentral, dass der Trainer seine Spieler und auch sich selbst schützt. Einige Trainer setzen ihre Spieler im Training täglich Wettbewerbssituationen aus. S8 beschreibt das Verhalten des eigenen Trainers diesbezüglich wie folgt: *„Es herrscht eine hohe Konkurrenzsituation im Training.“* Den Spielern ist auch bewusst, dass sie je nach Erfahrung und Stellung innerhalb der Mannschaft mehr oder weniger Verantwortung übernehmen müssen. S4 äussert sich dazu wie folgt:

> *„Ich trage als Mannschaftskapitän die Vorgaben und die Philosophie des Trainers besonders mit auf dem Platz.“*

Bei der Ergänzungspartnerschaft exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten kommt es gemäss den empirischen Ergebnissen wiederum auf die Balance und das situationsgerechte Einsetzen der entsprechenden Führungseigenschaft an, um ein inspirierendes Umfeld schaffen zu können.

5.4.2.8 Delegatives vs. selbstausführendes Führungsverhalten

Die Analyse des Trainerverhaltens hat zum Vorschein gebracht, dass sich das Führungsverhalten hinsichtlich der Delegation bzw. der Selbstausführung unterscheidet. Es konnten Trainer beobachtet werden, die einen Grossteil der Aufgaben (u. a. Trainingsleitung, Spielerbetreuung, technisches Training) selbst übernehmen. Genauso wurden jedoch auch Trainer identifiziert, die viele Aufgaben delegieren und eine klare Rollenverteilung innerhalb des Trainerteams vornehmen. Der Cheftrainer delegiert dabei bspw. spezifische Aufgaben an seine Spezialtrainer (u. a. Konditions-, Taktik-, Torhüter- oder Defensivtrainer). Gewisse Aufgaben delegiert er auch direkt an seine Spieler. T10 führt Folgendes dazu aus:

> *„Ich delegiere an meine Experten, die wissen besser Bescheid über die Materie als ich."*

Für T10 führt die Aufgabendelegation dazu, dass er sich vermehrt seiner präferierten Funktion als Beobachter annehmen kann:

> *„Ich muss alles aufgleisen und delegieren, so dass ich idealerweise nur noch beobachten kann."*

Wichtig ist gemäss T1 auch die Art und Weise, wie Aufgaben delegiert werden. Er kommentiert dazu, dass die Aufgaben den Spielern so verkauft werden müssen, dass sie es selbst wollen.

Ein weiterer Vorteil des delegativen Führungsverhaltens ist, dass der Spieler mehr Verantwortung und Eigeninitiative übernehmen kann, was sich gemäss den Aussagen der befragten Protagonisten wiederum positiv auf die Auslösung von Inspiration auswirken kann. Der folgende Interviewausschnitt von S15 untermauert die Bedeutung der Delegation für die Übernahme von Verantwortung:

> *„Dem einen Spieler konnte man direkt nichts sagen. Was man machen konnte, war ihm die Kapitänsbinde zu geben; was verbunden ist mit mehr*

> *Eigenverantwortung; mit mehr Interviews und so kann man Leistung rausholen. Er steht jetzt in der Verantwortung. Das hat ihm gut getan. Er zeigt die Leistung auf dem Platz."*

T3 betont ebenfalls die Wichtigkeit der Eigenverantwortung. Er sagt dazu Folgendes:

> *„Ich muss den Spielern aufzeigen, dass Sie das Spiel beeinflussen können."*

Wie zuvor bereits bei den anderen Dimensionen festgestellt, ist das Sowohl-als-auch auch für diese Dimension relevant, um Inspiration in der Führungsbeziehung auszulösen. Ein Trainer kann in der Führung umfassende oder nur beschränkte Vorgaben und Anweisungen machen. Das Verantwortungsbewusstsein des Kollektivs kann sich dadurch unterschiedlich entwickeln.

5.4.2.9 Innovierendes vs. bewahrendes Führungsverhalten

Gewisse Trainer sind besonders gewillt, neue Ansätze und Ideen in die Führung zu integrieren (u. a. T10). Es gibt jedoch auch Trainer, die ihre Führung auf bewährten bzw. bereits erprobten Prinzipien basieren. Für T10 ist es wichtig, dass ein Trainer offen für neue Perspektiven und Vorgehensweisen ist. S6 stimmt dieser Traineraussage zu und findet, dass ein inspirierendes Umfeld besonders dann geschaffen werden kann, wenn ein Trainer der Mannschaft zuhört und offen für Anregungen und Vorschläge ist. Auch T3 schliesst sich dieser Meinung an, indem er berichtet, dass ein Trainer offen für den Miteinbezug von Experten wie z. B. einem Mentaltrainer sein sollte. Laut S4 ermöglicht die Offenheit des Trainers (T1) die sog. *Führung von unten* bzw. die Übernahme von mehr Verantwortung durch die Spieler.

Auch für die Ergänzungspartnerschaft des innovierenden bzw. bewahrenden Führungsverhaltens sind es letztlich die Balance sowie die Situation, die determinieren, ob es einem Trainer durch sein Verhalten gelingt, ein inspirierendes Umfeld für die Spieler zu schaffen oder nicht.

5.4.3 Ergebnisse der Führungsquadratanalyse

Die Führungsquadratanalyse hat induktiv und basierend auf den Ergebnissen der zuvor durchgeführten Analyse des Kommunikationsquadrats verschiedene, sog. Ergänzungs-

partnerschaften zur Determination der Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball hergeleitet. Diese Ergänzungspartnerschaften sind in nachfolgender Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 38: Herleitung von Ergänzungspartnerschaften anhand der Führungsquadratanalyse

Konstrukte	Kategorien	Ergänzungspartnerschaft
Innere Einstellung/ Äusserlich sichtbar K1T / K1S	Balance zwischen authentischem Auftreten und selbstbewusstem Vermitteln der inneren Einstellung	**Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten**
	Persönliches von sich selbst preisgeben	Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten
	Innere Einstellung spezifisch an die Führungsempfänger richten	**Spielerspezifisches vs. teamspezifisches Führungsverhalten**
	Akzentuierung in der Aussendarstellung der inneren Einstellung	Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten
	Präsenz im Führungsverhalten, doch keine Dominanz	**Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten**
	Sinnstiftende Vorbildfunktion	**Emotionales vs. rationales Führungsverhalten**
Direkte Handlung zum einzelnen Spieler K2T / K2S	Alternation zwischen Nähe und Distanz	**Nahbares vs. distanziertes Führungsverhalten**
	Andauernde direkte, proaktive Handlungen gegenüber Spieler (u. a. Feedback geben).	**Zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten**
	Führungsstil, der Spielern Raum für Resonanz lässt	Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten
	Schutz der Spieler vor externen Faktoren	**Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten**
	Schaffung eines kompetitiven Umfelds	Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten
	Einsatz von Symbolen und Metaphern	Emotionales vs. rationales Führungsverhalten
	Stetiges Vorleben und regelmässiges Vorleben einer Vision	Emotionales vs. rationales Führungsverhalten

Konstrukte	Kategorien	Ergänzungspartnerschaft
Indirekte Handlung zum einzelnen Spieler K3T / K3S	Aktives Vermitteln von Vertrauen und Schaffen einer Vertrauenskultur	**Delegatives vs. selbstausführendes Trainerverhalten**
	Übergabe von Verantwortung an Spieler und Staffmitglieder	Delegatives vs. selbstausführendes Trainerverhalten
	Durch Symbole, Metaphern, Anekdoten usw. wieder und wieder das Feuer bei den Spielern entfachen	Emotionales vs. rationales Führungsverhalten
	Relevanz des äusseren Erscheinungsbilds wie Körperhaltung und Körpersprache, sowie Sprach- und Wortwahl	Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten
	Schutz der Spieler vor externen Faktoren; Spieler sollen sich in beschützter Umgebung fühlen	Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten
Führung des gesamten Teams K4T / K4S	Aktive Formierung einer für Inspiration empfänglichen Persönlichkeit der Mannschaft	**Innovierendes vs. bewahrendes Führungsverhalten**
	Integration innovativer Lerninhalte und Sichtweisen	Innovierendes vs. bewahrendes Führungsverhalten
	Flexibler Führungsstil, der Raum für Resonanz und Entfaltung lässt	Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten
	Schaffung eines Klimas der *Führung von unten*	Delegatives vs. selbstausführendes Trainerverhalten
	Fokus auf das Beobachten und nicht auf Intervenieren	Zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten
	Beziehung zu Führungsspielern wie u. a. Kapitän und Mannschaftsrat ist elementar	Spielerspezifisches vs. teamspezifisches Führungsverhalten

5.5 Aktueller Stand des Datenanalyse- und Theoriebildungsprozesses

Der bisherige Datenanalyse- und Theoriebildungsprozess hat verschiedene Erkenntnisse generiert, die nachfolgend zusammengefasst dargestellt werden.

- Im Rahmen einer Fallstudienanalyse (Kapitel 4) hat die *Within-Case-Analyse* erste Determinationsfelder von Inspirational Leadership im professionellen Fussball exploriert.

- Die *Cross-Case-Analyse* (Kapitel 5) hat danach, anhand des Kommunikationsquadrats, Kategoriensysteme für die Beschreibung von Inspirational Leadership im professionellen Fussball generiert. Diese Kategoriensysteme bestehen aus verschiedenen Kategorien, die im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse gemäss den theoretischen Ausführungen von Mayring (2010) erstellt wurden.
- In einem weiteren Schritt wurden diese Kategorien in verschiedene Konstrukte gebündelt (Kapitel 5.3), die Inspirational Leadership theoretisch abbilden.
- Und schliesslich wurden, unter Berücksichtigung des Wertequadrats und ausgehend von den zuvor hergeleiteten Konstrukten, sog. *Ergänzungspartnerschaften* entwickelt (Kapitel 5.4.2). Diese Ergänzungspartnerschaften determinieren jeweils einen Aspekt von Inspirational Leadership im professionellen Fussball.

Mittels dieser Ergänzungspartnerschaften sollte es nun möglich sein, Inspirational Leadership eines Trainers im professionellen Fussball zu determinieren. Die nachfolgende Abbildung visualisiert den durchgeführten Datenanalyse- und Theoriebildungsprozess. Im nächsten Kapitel wird nun aufgrund der bisherigen Erkenntnisse das sog. Inspirational Leadership Model (ILM) entwickelt.

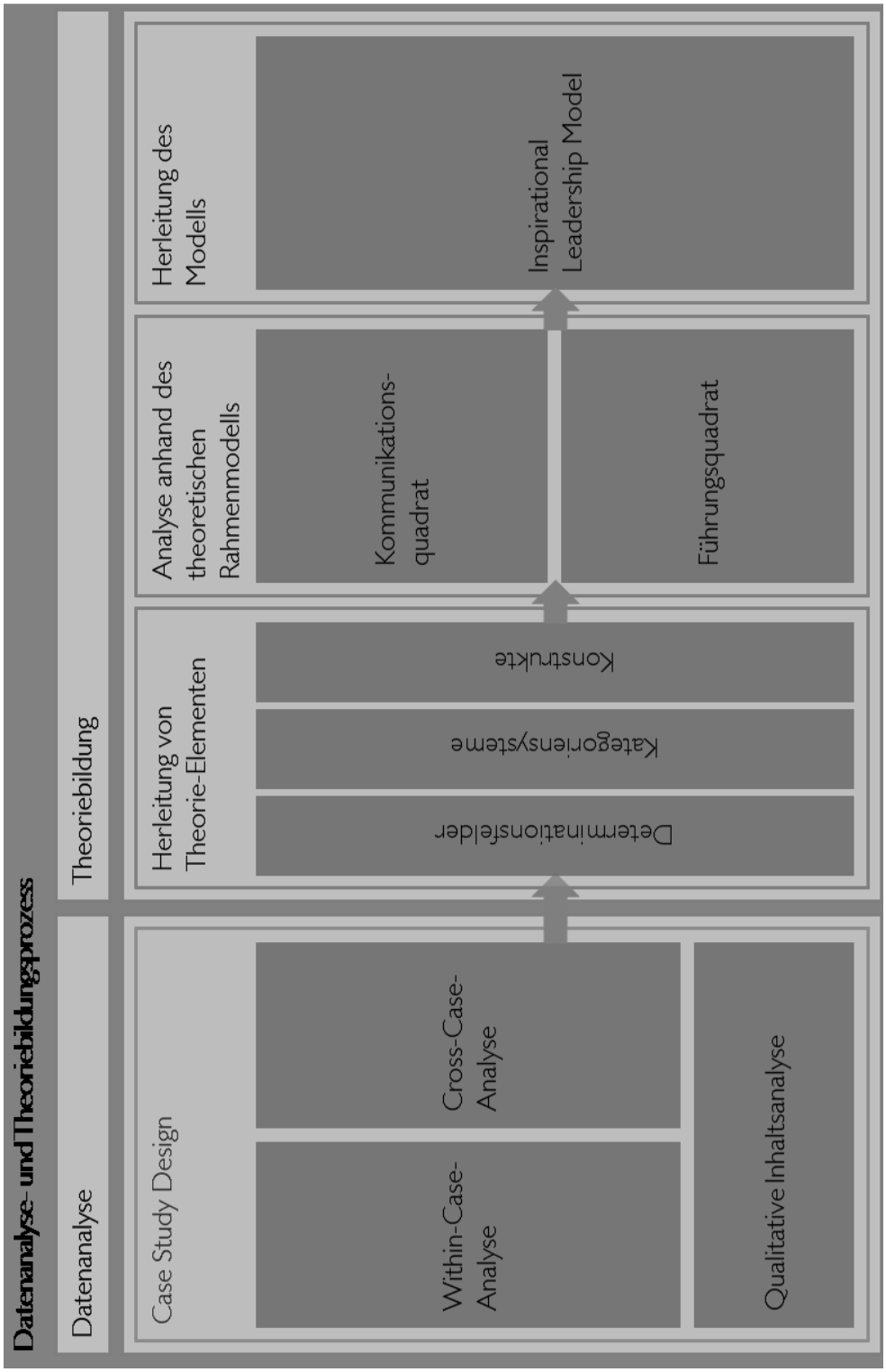


Abbildung 16: Übersicht über die Datenanalyse und den Theoriebildungsprozess (eigene Darstellung)

6 Herleitung des Inspirational Leadership Model (ILM)

6.1 Ergänzungspartnerschaften des Inspirational Leadership Model

In Kapitel 5.4.2 wurden im Rahmen der Führungsquadratanalyse neun Ergänzungspartnerschaften zur Determination von Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball hergeleitet. Diese neun Ergänzungspartnerschaften sind Kernbestandteile des zu entwickelnden Inspirational Leadership Model. Sie bestehen jeweils aus zwei polaren Führungseigenschaften. Die nachfolgende Tabelle bildet diese neun Elemente des ILM ab.

Tabelle 39: Ergänzungspartnerschaften des Inspirational Leadership Model

N°	Ergänzungspartnerschaften des Inspirational Leadership Model
1	Selbstsicheres vs. moderates Führungsverhalten
2	Spielerspezifisches vs. teamspezifisches Führungsverhalten
3	Dominantes vs. freiraumgewährendes Führungsverhalten
4	Emotionales vs. rationales Führungsverhalten
5	Nahbares vs. distanziertes Führungsverhalten
6	Zurückhaltendes vs. intervenierendes Führungsverhalten
7	Exponierendes vs. protektionistisches Führungsverhalten
8	Delegatives vs. selbstausführendes Trainerverhalten
9	Innovierendes vs. bewahrendes Führungsverhalten

6.2 Dimensionen des Inspirational Leadership Model

Nachfolgend werden diese neun Ergänzungspartnerschaften als sog. *Dimensionen* oder auch Determinanten von Inspirational Leadership beschrieben.

Widmen wir uns bspw. der Ergänzungspartnerschaft des *dominanten vs. des freiraumgewährenden* Führungsverhaltens eines Trainers. Der Trainer kann den Spielern ge-

genüber dominant auftreten oder ihnen Freiheiten gewähren. Dieses Spannungsfeld zwischen Dominanz und Freiraum konnte in der Feldstudie immer wieder beobachtet und dokumentiert werden. Die richtige Dosierung dieses spezifischen Führungsverhaltens einer Trainerpersönlichkeit ist, neben weiteren Faktoren, entscheidend, um ein inspirierendes Umfeld zu schaffen bzw. Inspiration bei den Spielern auszulösen. Die eben erläuterte Ergänzungspartnerschaft wird als Dimension *Dominanz* bezeichnet. Sie ist *ein* Bestandteil des ILM. Die weiteren acht Dimensionen *Adressat, Distanz, Exposure, Authentizität, Intervention, Emotionalität, Befugnis* und *Innovation* werden nachfolgend ebenfalls beschrieben und anhand der empirischen Befunde der durchgeführten Studie belegt.

Tabelle 40: Beschreibung der Dimensionen des ILM

Dimension	Polares Führungsverhalten		Beschreibung	Empirische Belege
Adressat	Spieler-spezifisch	Trainer-spezifisch	Trainer kann sein Führungsverhalten auf das *gesamte Team* oder *auf einzelne Spieler* ausrichten	S15: „Der Trainer gibt klarere Vorgaben bei den Defensiv-Spielern als bei den Offensiv-Spielern.“ T10: „Einem Trainer muss es gelingen, möglichst alle Spieler seines Teams bei Laune zu halten. Und dies gilt besonders für die Ersatzspieler.“ S7: „Die Führung des Trainers darf keine Gleichheit im Verhalten der Spieler auslösen.“
Distanz	Nahbar	Distanziert	Trainer kann mental und/oder physisch *nahe* bei seinen Spielern sein oder ihnen gegenüber eine gewisse *Distanz* bewahren	T1: „Tritt man Spielern auf Augenhöhe gegenüber, findet ehrliche Kommunikation statt.“

Dimension	Polares Führungsverhalten		Beschreibung	Empirische Belege
Exposure	Exponiert	Protektionistisch	Trainer kann seine Spieler gegenüber externen Faktoren (Management, Medien, Berater, Mitbewerber) *exponieren* oder sie davor abschirmen bzw. *schützen*.	T1: „Gibt der Trainer den Spielern Freiheiten auf dem Platz, agieren die Spieler kreativer.“ S6: „Ein Trainer muss den Spielern in den richtigen Momenten Ruhe verschaffen.“ T3: „Die Spieler sollen beschützt werden.“
Authentizität	Selbstsicher	Moderat	Trainer kann in seinem Auftreten und in der Führung *selbstsicher* oder *moderat* gegenüber der Mannschaft und dem einzelnen Spieler auftreten	S7: „Der Trainer kann durch eine gute Selbstvermarktung den Respekt des Teams erhöhen.“ T9: „Du musst den Spielern einreden, dass sie Hauptdarsteller und keine Nebendarsteller sind.“
Dominanz	Dominant	Freiraumgewährend	Trainer kann der Mannschaft und dem einzelnen Spieler *dominant* gegenübertreten oder ihnen *Freiheiten* einräumen	S4: „Wenn es dem Trainer gelingt, den Spielern Freiheiten zu geben, dann sind die Spieler kreativer.“ S8: „Der Trainer erhält durch ein dominantes Auftreten Respekt von den Spielern.“
Intervention	Zurückhaltend	Intervenierend	Trainer kann die Ausführungen (z. B. Spielweise) der Mannschaft und Spieler *laufen lassen* oder er kann *intervenieren*	T7: „Ein Trainer muss zwischen Kontrolle und Unterstützung balancieren können.“ S6: „Trainer lässt im Training laufen und korrigiert nicht viel.“

Dimension	Polares Führungsverhalten		Beschreibung	Empirische Belege
Emotionalität	Emotional	Rational	Trainer kann mit seinem Führungsverhalten gegenüber der Mannschaft bzw. den einzelnen Spielern *emotional* oder *rational* auftreten	S4: „Inspiration löst sich durch Emotionen aus, die man im Fussball erleben darf.“ S7: „Inspiration ist gebunden an positive Emotionen und Ziele, die man mit dem Team erreicht.“ T10: „Die Orientierung an grossen Namen kann die Spieler beflügeln.“ T3: „Bilder und Titel rufen Emotionen hervor, die begeistern.“ T3: „In einem solch grossen Stadion gegen so grosse Gegner spielen ist einmalig. Das ist der Wahnsinn.“
Befugnis	Delegativ	Selbstausführend	Trainer kann an die Mannschaft, den Staff oder die Spieler Aufgaben *delegieren* oder sie *eigenhändig* ausführen	S7: „Vermittelt der Trainer Vertrauen, so finden die Spieler eigenständig gute Lösungen.“ T1: „Durch den Miteinbezug in Entscheidungen setzen die Spieler auf dem Platz Neues um.“ S15: „Man gab dem Spieler die Kapitänsbinde. Und damit mehr Eigenverantwortung, mehr Interviews und Beachtung. Der Spieler übernimmt jetzt mehr Verantwortung. Seine

Dimension	Polares Führungsverhalten		Beschreibung	Empirische Belege
				Leistung auf dem Feld ist explodiert.“ T10: „Der Trainer soll sich so organisieren, dass er hauptsächlich eine Beobachtungsrolle einnehmen kann.“ T10: „Ein Trainer erzieht die Spieler zur Selbstständigkeit auf und neben dem Platz.“
Innovation	Innovierend	Bewahrend	Trainer kann die Trainingsinhalte *innovativ* gestalten (wie bspw. neue Ansätze integrieren) oder an *bewährten* Methoden und Abläufen festhalten	T10: „Trainer muss offen sein für neue Perspektiven und Vorgehensweisen.“ S6: „Vermittelt der Trainer Freiheit und Vertrauen, so finden die Spieler eigenständig gute Lösungen.“

6.3 Integration zum Inspirational Leadership Model

Nachdem zuvor in einem induktiven Prozess sog. Ergänzungspartnerschaften hergeleitet wurden, werden diese Elemente nun zu einem Modell weiterentwickelt. Dieses Modell wird nachfolgend Inspirational Leadership Model (ILM) genannt. Einerseits besteht das ILM aus Elementen, die aus dem ersten Teil der durchgeführten Analyse hergeleitet wurden. Es handelt sich dabei um die Ergebnisse der Kommunikationsquadratanalyse. Diese bilden die Prozesssicht der Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs ab. Andererseits werden die Erkenntnisse der Führungsquadratanalyse in das ILM integriert. Diese Bestandteile bilden die inhaltlichen Komponenten von Inspirational Leadership am spezifischen Kontext ab. Nachfolgend werden die Elemente der Inhalts- sowie der Prozessperspektive der Inspirational Leadership einzeln betrachtet und schliesslich zum ILM zusammengeführt.

6.3.1 Integration der Ergebnisse der Kommunikationsquadratanalyse in das ILM

Werden die neun Dimensionen des ILM anhand des Kommunikationsquadrats analysiert stellt sich heraus, dass jeweils drei Dimensionen der Beziehungs-, der Appellebene sowie der Ebene der Selbstkundgabe zuordnet werden können. Es hat sich herauskristallisiert, dass die Sachebene keine Relevanz für die Auslösung von Inspiration im professionellen Fussball besitzt.

Auch wenn die hergeleiteten Konstrukte von Inspirational Leadership hinzugezogen werden wird deutlich, dass für die Auslösung von Inspiration aus Prozessperspektive ebenfalls nur die drei genannten Ebenen von Relevanz sind. Für das erste Konstrukt der inneren Einstellung, die äusserlich sichtbar wird, ist besonders die Ebene der Selbstkundgabe von Bedeutung. Diese ist aber auch in gleichen Massen für die Beziehungs- und die Appellebene relevant. Beim zweiten Konstrukt, der direkten Handlung, spielt die Appellebene die zentrale Rolle, gefolgt von der Ebene der Selbstkundgabe und erst danach von der Beziehungsebene. Ähnlich verhält sich das dritte Konstrukt, das sich ebenfalls hauptsächlich auf der Appellebene abspielt. Die Ebene der Selbstkundgabe sowie die Beziehungsebene spielen in gleichen Massen eine weniger wichtige Rolle. Wird schliesslich noch das vierte Konstrukt, die Führung des gesamten Teams betrachtet, fällt auf, dass erneut die Appellebene, gefolgt von der Ebene der Selbstkundgabe sowie danach von der Beziehungsebene von Relevanz ist.

Abschliessend kann diesbezüglich erläutert werden, dass zur Auslösung von Inspiration lediglich die *drei* Ebenen der *Beziehung*, der *Selbstkundgabe* und des *Appells* von Relevanz sind. Dies impliziert, dass die inhaltlichen Komponenten des Inspirational Leadership Model (Ergänzungspartnerschaften) lediglich auf diesen drei Ebenen von Bedeutung sind.

6.3.2 Integration der Ergebnisse der Führungsquadratanalyse in das ILM

Bei der Integration der Ergebnisse der Führungsquadratanalyse zum ILM geht es darum, die in Kapitel 6.1 hergeleiteten neun Ergänzungspartnerschaften bzw. die daraus in Kapitel 6.2 abgeleiteten neun Dimensionen zur Abbildung der Inhaltsebene von Inspirational Leadership zu verwenden. Die Inspirational Leadership-Fähigkeit einer Trainerpersönlichkeit kann auf der Inhaltsebene anhand von neun Dimensionen determiniert werden. Es sind dies die Dimensionen *Adressat, Distanz, Exposure, Authentizität, Dominanz, Intervention, Emotionalität, Befugnis* und *Innovation*. Werden die Aus-

führungen aus Kapitel 6.2.3 hinzugezogen wird deutlich, dass diese Determinanten auf der *Beziehungsebene, der Ebene der Selbstkundgabe* oder *der Appellebene* eingesetzt werden müssen, um Inspirational Leadership erfolgreich anwenden zu können.

6.3.3 Inspirational Leadership Model

Es wird nun basierend auf den Erkenntnissen der Datenanalyse bzw. der Schritte der Theoriebildung das sog. *Inspirational Leadership Model* entwickelt. Das Model dient der Determination von Inspirational Leadership eines Trainers im professionellen Fussball. Das ILM besteht aus neun Dimensionen, die jeweils eine Ergänzungspartnerschaft, bestehend aus jeweils zwei komplementären Führungseigenschaften, abbilden. Innerhalb einer Dimension kann ein Trainer lediglich einmal eingeteilt werden. Es ist demnach bspw. nicht möglich, dass ein Trainer durchgängig sowohl *dominant* als auch *freiraumgewährend* ist. Jede inhaltliche Dimension ist einer Prozessebene zugeordnet. D. h., dass sich die verschiedenen Dimensionen jeweils auf einer der drei identifizierten und für Inspirational Leadership relevanten Ebenen befinden. So spielt sich bspw. die Dimension der *Authentizität* mit den beiden Ausprägungen *selbstsicher* und *moderat* hauptsächlich auf der Ebene der Selbstkundgabe ab. Auf dieser Prozessebene geht es besonders darum, welche Wirkung der Trainer bei seinen Spielern durch sein eigenes Verhalten auszulösen vermag. Es geht also darum, ob es dem Trainer gelingt, sich vor der Mannschaft stets als Vorbild zu verhalten. Diese Vorbildfunktion kann der Trainer auf unterschiedliche Art und Weise ausüben. Die Empirie hat gezeigt, dass eine Vorbildfunktion z. B. über den eigenen Arbeitsethos (*Fleiss*) oder eine eigene erfolgreiche Karriere als Spieler (z. B. *Europameistertitel*) verstärkt werden kann. Die nachfolgende Abbildung visualisiert dieses Inspirational Leadership Model.

Inspirational Leadership Model (ILM)

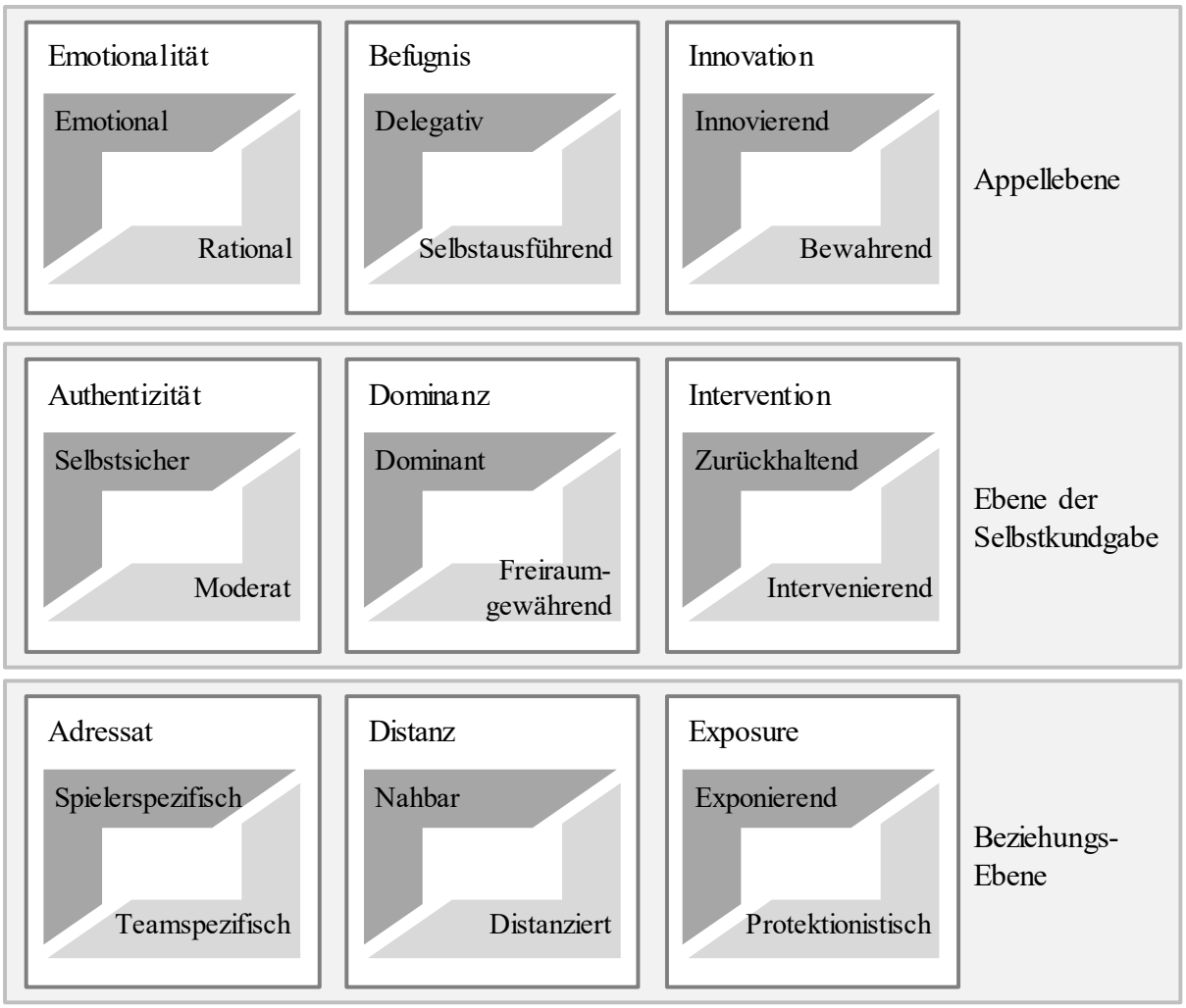


Abbildung 17: Das Inspirational Leadership Model (eigene Darstellung)

6.4 Operationalisierung des Inspirational Leadership Model

Das Inspirational Leadership Model wird eingesetzt, um Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball zu determinieren. Dadurch wird ermöglicht, das Führungsverhalten von Trainern zu analysieren, zu vergleichen und bzgl. bestimmter Zielgrössen zu optimieren. Dieser Prozess beinhaltet die Operationalisierung des ILM. Der Begriff der Operationalisierung kann gemäss Beller (2008, S. 29) als *„Festlegung des Messverfahrens für eine interessierende Variable“* verstanden werden. Als Messinstrument wird eine Umfrage eingesetzt, mit welcher der jeweilige Führungsempfänger (i. d. R. also der Spieler) die Ausprägungen der jeweiligen Dimensionen des Trainers bewertet.

Jede der neun Dimensionen wird anhand einer Ordinalskala messbar gemacht. Beispielhaft wird dies nachfolgend für die Dimension *Emotionalität* (*Führt der Trainer die Mannschaft und die Spieler emotional oder rational?*) dargestellt. Diese Dimension bestimmt, inwiefern der Trainer ein emotionales oder ein rationales Führungsverhalten besitzt. Die bewertende Person hat die folgenden fünf Möglichkeiten, um diese Dimension des Führungsauslösers (Trainer) zu beurteilen:

- Der Trainer führt die Mannschaft *emotional*.
- Der Trainer führt die Mannschaft *eher emotional.*
- Der Trainer führt die Mannschaft *sowohl emotional als auch rational*.
- Der Trainer führt die Mannschaft *eher rational*.
- Der Trainer führt die Mannschaft *rational*.

Es existieren demnach fünf Möglichkeiten, das Verhalten des Trainers hinsichtlich der Dimension der *Emotionalität* zu beurteilen. Einerseits kann ein Trainer eine Mannschaft *emotional* oder *eher emotional* führen. Andererseits kann ein Trainer eine Mannschaft jedoch auch *rational* oder *eher rational* führen. Nicht zuletzt ist es einem Trainer auch möglich, seine Mannschaft *sowohl rational als auch emotional* zu führen. Die Bewertung beurteilt das generelle und nicht das punktuelle Führungsverhalten eines Trainers. D. h., dass ein grundsätzlich rational agierender Trainer durchaus auch einmal emotionale Komponenten in die Teamführung integrieren kann. Das heisst dann jedoch nicht, dass das Trainerverhalten als *sowohl als auch*, sondern als *rational oder eher rational* zu bewerten ist.

Die nachfolgende Abbildung visualisiert diese Ordinalskala zur Determination der Dimensionen *Emotionalität*. Zur Bewertung der weiteren fünf Dimensionen wird dieselbe Logik und Skalierung verwendet.

Wichtig anzufügen ist, dass das ILM nicht für sich beansprucht, Inspirational Leadership im professionellen Fussball zu quantifizieren. Es geht vielmehr um die Determination von Inspirational Leadership, um Vergleiche zum inspirierenden Verhalten anderer Trainer zu ziehen oder auch um das eigene Führungsverhalten über einen längeren Zeitpunkt zu vergleichen.

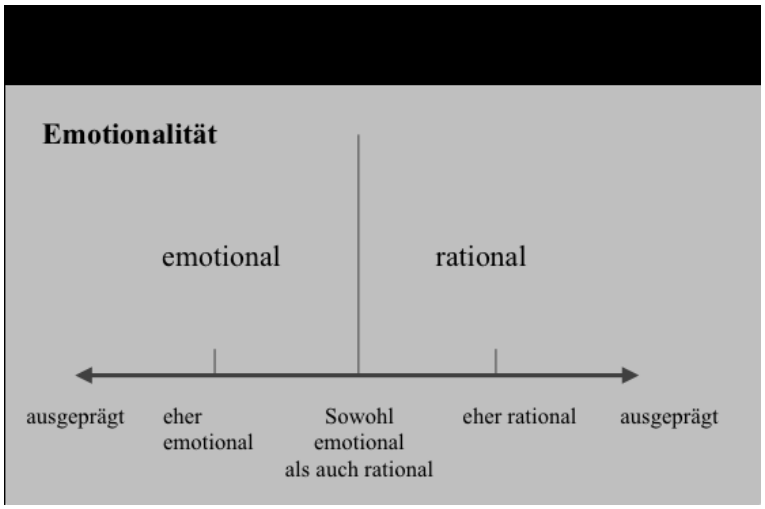


Abbildung 18: Operationalisierung des ILM anhand der Dimension Emotionalität (eigene Darstellung)

Als nächster Schritt zur Operationalisierung des ILM werden die Fragekonstrukte zur Beurteilung der jeweiligen Dimension durch den Führungsempfänger bestimmt. Die entsprechende Frage wurde zuvor bereits exemplarisch für die Dimension der *Emotionalität* dargestellt. Die nachfolgende Tabelle stellt die Fragekonstrukte aller neun Dimensionen dar.

Tabelle 41: Fragekonstrukt zur Bewertung der ILM-Dimension

Dimension	Fragekonstrukt zur Bewertung der Dimension des ILM
Adressat	Richtet der Trainer sein Führungsverhalten auf das *gesamte Team* oder auf *einzelne Spieler* aus?
Distanz	Ist der Trainer *nah* bei seinen Spielern oder *bewahrt* er ihnen gegenüber eine gewisse *Distanz*?
Exposure	*Exponiert* der Trainer seine Spieler gegenüber externen Faktoren (u. a. Gegner, Medien) oder *beschützt* er sie davor?
Authentizität	Tritt der Trainer *selbstsicher* oder *moderat* gegenüber der Mannschaft und dem einzelnen Spieler auf?
Dominanz	Tritt der Trainer der Mannschaft und den einzelnen Spielern *dominant* gegenüber oder *räumt er ihnen Freiheiten ein*?
Intervention	*Lässt* der Trainer die Ausführungen der Mannschaft (z. B. Spielweise) und Spieler *laufen* oder *interveniert* er in das Spielgeschehen?
Emotionalität	Führt der Trainer die Mannschaft und die Spieler *emotional* oder *rational*?
Befugnis	*Delegiert* der Trainer der Mannschaft und den Spielern Aufgaben oder *führt* er die Aufgaben *eigenhändig aus*?
Innovation	Gestaltet der Trainer die Trainingsinhalte *innovativ* oder *hält* er an *bewährten* Methoden und Abläufen *fest*?

Mit Hilfe der neun Fragekonstrukte ist es nun möglich, Inspirational Leadership zu beurteilen. Die Bewertung kann von einem einzelnen Spieler, von der gesamten Mannschaft, von einem Staffmitglied oder vom Trainer selbst ausgeführt werden. Diese Bewertung ist ein erstes Anwendungsinstrument des ILM und wird im nächsten Kapitel bei den Trainern aus den Cases I-IV durchgeführt.

7 Anwendung des Inspirational Leadership Model im Feld

Das zuvor induktiv hergeleitete Inspirational Leadership Model wird nachfolgend für die Beurteilung der Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball angewandt. Dafür wird der sog. *Inspirational Leadership Plot* (ILP), der die Inspirational Leadership eines Trainers determiniert, eingesetzt.

7.1 Inspirational Leadership Plot (ILP)

Der Inspirational Leadership Plot (ILP) basiert auf dem ILM und dient dazu, die Inspirational Leadership eines Trainers zu determinieren und zu visualisieren. Ein solcher Inspirational Leadership Plot stellt das inspirierende Führungsverhalten eines Trainers im professionellen Fussball dar.

Der ILP erlaubt es, Vergleiche zwischen Trainern bzw. unterschiedlichen Zeitperioden zu machen. Der ILP kann vielseitig eingesetzt werden. So ist es möglich, die Inspirational Leadership eines Trainers zu beurteilen, um dadurch Verbesserungen vornehmen zu können. Der ILP kann auch eingesetzt werden, um mit ILPs von anderen Trainern verglichen zu werden. Schliesslich ist es auch möglich, das inspirierende Trainerverhalten zu *benchmarken*. D. h., dass der ILP mit dem ILP von anderen Trainern verglichen wird. Der ILP kann auch bei der Selektion von Fussballtrainern durch die Vereinsführung eingesetzt werden. Es ist auch möglich, Trainer mit ähnlichen Ausprägungen des ILP zu selektionieren, die bspw. besonders erfolgreich sind oder zur Kultur bzw. zur Philosophie des Vereins passen.

Nachfolgend wird beispielhaft ein ILP dargestellt und erläutert. Dabei werden neun Dimensionen bewertet. Der Mustertrainer führt die Spieler *eher spielerspezifisch* (Adressat); ist dabei *eher nahbar* (Distanz); *exponiert die Spieler eher* gegenüber äusseren Faktoren (Exposure); tritt in der Führung *selbstbewusst* auf (Authentizität); führt die Mannschaft *eher dominant* (Dominanz); ist dabei *zurückhaltend* (Intervention); führt *eher rational* (Emotionalität); ist *eher delegativ* (Befugnis) und auch *eher innovierend* (Innovation).

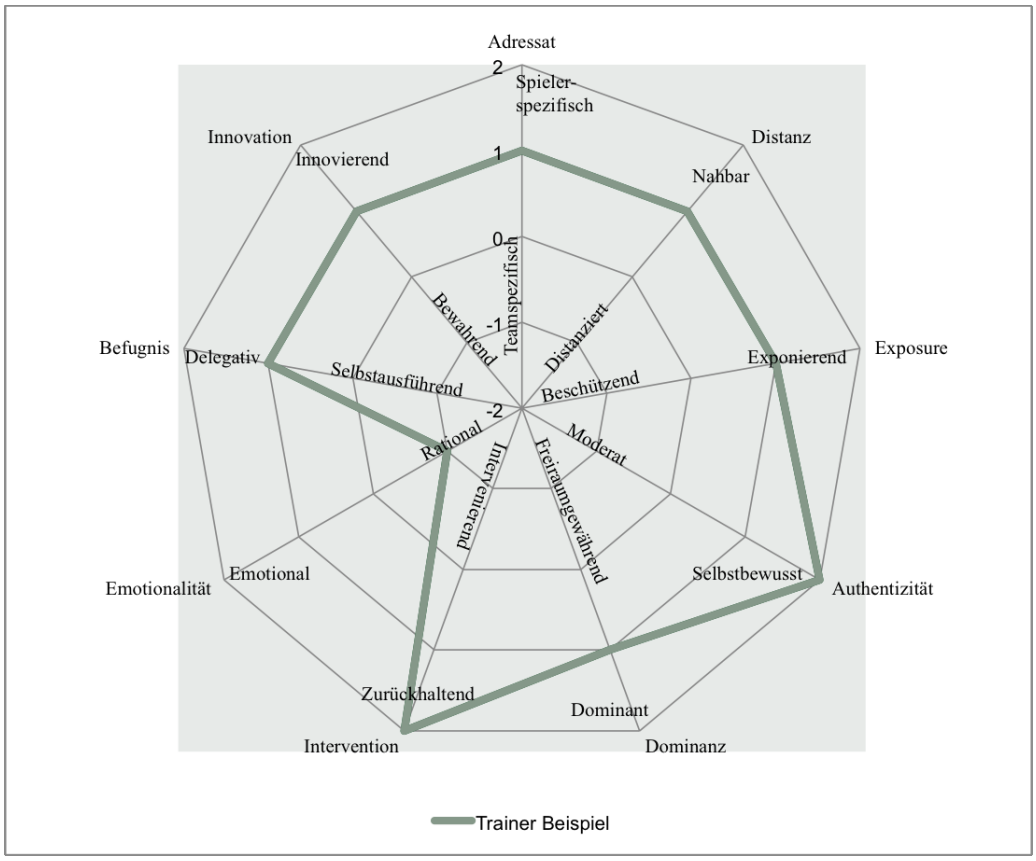


Abbildung 19: Beispielhafte Darstellung eines Inspirational Leadership Plots (eigene Darstellung)

7.2 Inspirational Leadership Plots Cases I bis IV

Die Führungsempfänger der untersuchten Trainer aus den Cases I bis IV wurden gemäss dem ILM bzw. den daraus abgeleiteten Fragestellungen gebeten, das inspirierende Führungsverhalten ihrer Trainer zu determinieren. Dazu wurden die gleichen Spieler befragt, die bereits bei den semi-strukturierten Interviews Informationen zum Führungsverhalten der Trainer geliefert haben. Gab es mehr als einen beurteilenden Spieler pro Trainer, wurde der Mittelwert ermittelt, um lediglich einen ILP pro Trainer zu erstellen.

7.2.1 Inspirational Leadership Plot Case I

Der Inspirational Leadership Plot des Trainers (T3) aus Case I wird in der nachfolgenden Visualisierung dargestellt. T3 wird als Trainer beschrieben, der seine Mannschaft mit Bescheidenheit führt. Dies deckt sich mit der Aussage von S3, der ausgeführt hat,

dass T3 noch Potenzial bei der Ausstrahlung und Vermittlung von Selbstvertrauen besitzt. Ausserdem wird T3 als Führungspersönlichkeit beschrieben, die den Spielern und den Staffmitgliedern keine Aufgaben delegiert, sondern vielmehr versucht, alles selbst auszuführen. T3 führt seine Mannschaft eher dominant sowie eher rational. Für *Führung von unten* und die Auslösung von Kreativität lässt er wenig Spielraum. T3 interveniert relativ stark in das Spielgeschehen.

Die Einzelfallanalyse hat dargestellt, dass T3 keine Führungspersönlichkeit ist, der es gelingt, ein inspirierendes Umfeld zu schaffen bzw. durch sein Führungsverhalten Inspiration bei den Spielern auszulösen. T3 agiert zwar als Vorbild, doch beruht dies vielmehr auf dem Vorleben eines Arbeitsethos, als auf der Vermittlung von Inspiration.

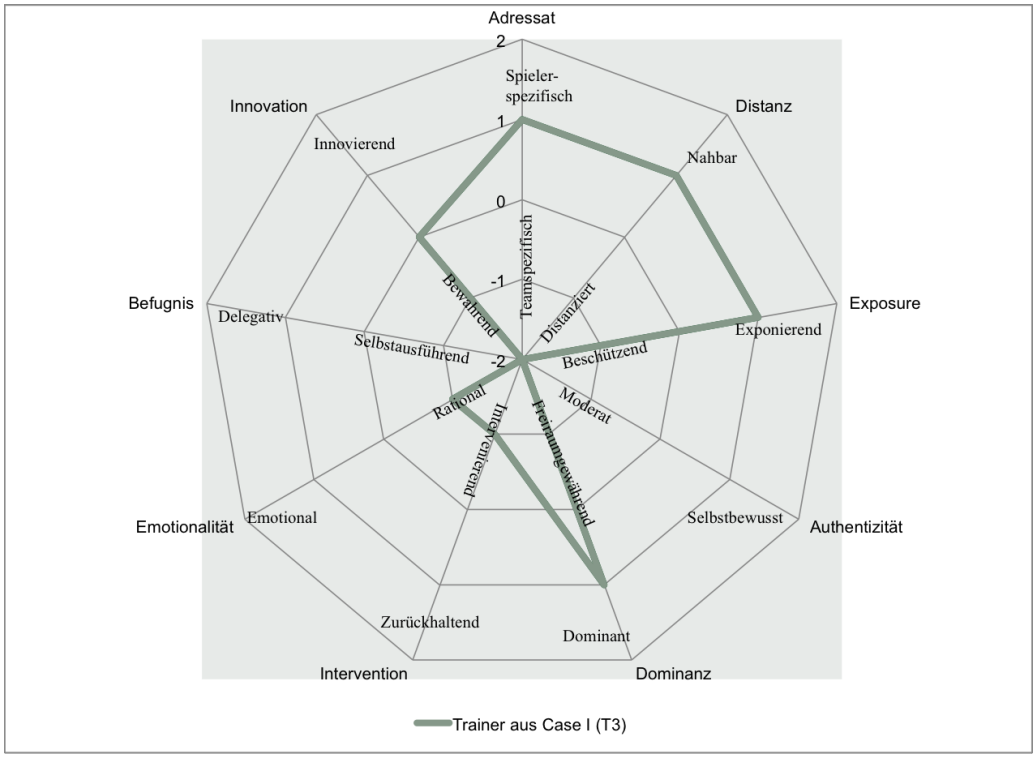


Abbildung 20: Inspirational Leadership Plot von Trainer T3 aus Case I (eigene Darstellung)

7.2.2 Inspirational Leadership Plot Case IIa)

Die nachfolgende Abbildung visualisiert das Führungsverhalten von T7 aus Case IIb). T7 verfügt über ein polares Führungsverhalten. D. h. soviel, dass er bei acht der neun Dimensionen ein sehr einseitiges Führungsverhalten aufweist. So führt er u. a. domi-

nant, ist selbstbewusst, interveniert oft, führt emotional und führt die Aufgaben alle selbst aus. Lediglich innerhalb der Dimension *Innovation* wird er nicht vollständig zu einer Eigenschaft zugeordnet, sondern als *eher bewahrend* beurteilt.

Im Rahmen der Einzelfallstudie wird T7 von seinen Führungsempfängern als nicht inspirierend taxiert. Diese Beurteilung begründen sie hauptsächlich auf seiner ausserordentlich hohen Dominanz sowie dem sehr häufigen Intervenieren in den Spielfluss.

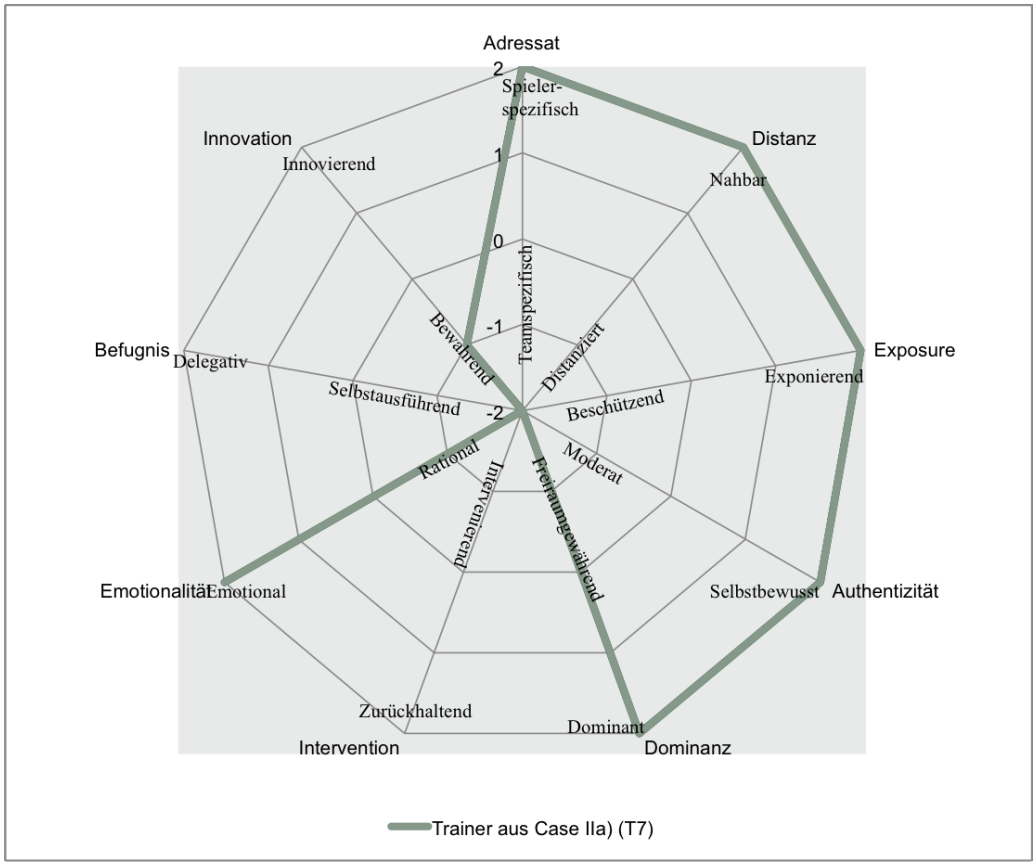


Abbildung 21: Inspirational Leadership Plot von Trainer T7 aus Case IIa) (eigene Darstellung)

7.2.3 Inspirational Leadership Plot Case IIb)

Das Führungsverhalten von T10 wurde anhand des Cases IIb) beurteilt. Aus der nachfolgenden Visualisierung wird deutlich, dass T10 ein ausgeglichenes Führungsverhalten besitzt. So befindet er sich bei allen Dimensionen des ILP zwischen den beiden polaren Enden. Diesbezüglich unterscheidet er sich z. B. massgeblich von T7 aus Case IIa). T10 tritt relativ selbstbewusst auf, ist eher zurückhaltend und delegiert den Spielern und dem Trainerstaff relativ viele Aufgaben.

Bereits in Kapitel 4.5 wurde erwähnt, dass T10 über ein inspirierendes Führungsverhalten verfügt. Er fokussiert sich u. a. auf eine Beobachtungsfunktion und lässt den Spielern demnach Freiräume zur Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative.

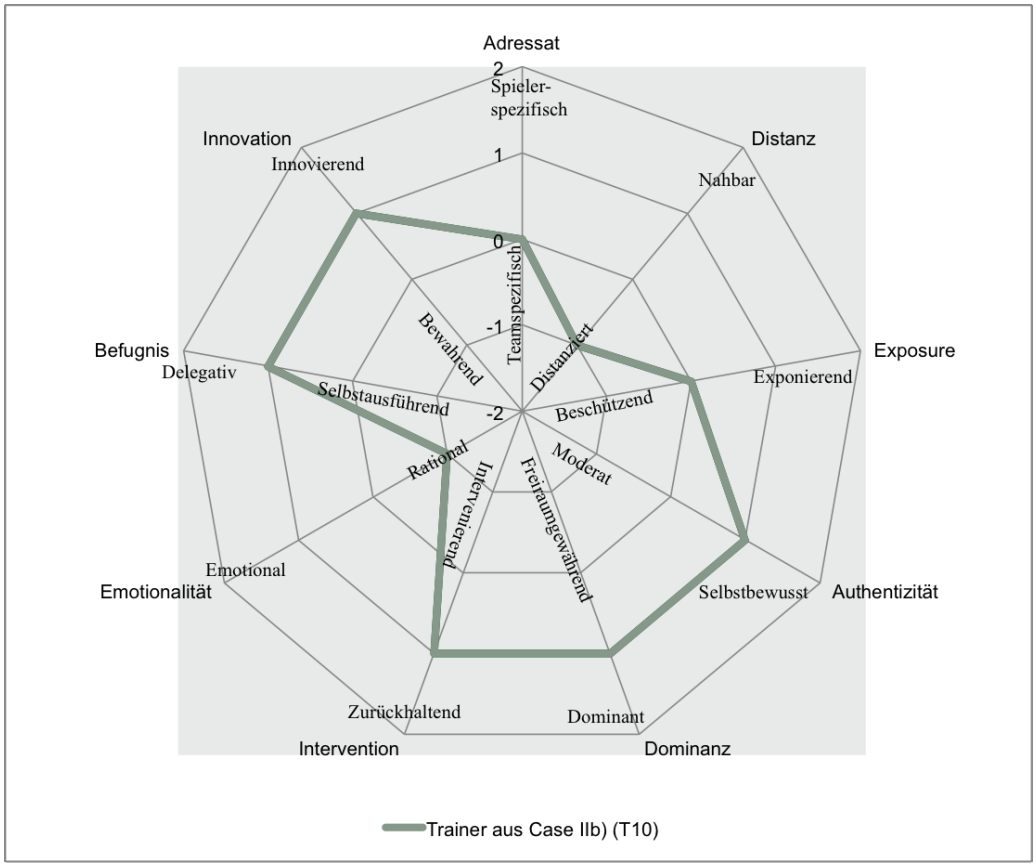


Abbildung 22: Inspirational Leadership Plot von Trainer T10 aus Case IIb) (eigene Darstellung)

7.2.4 Inspirational Leadership Plot Case III

Der nachfolgende ILP visualisiert das Führungsverhalten von T17, der in Case III porträtiert wird. Bei der Analyse des Plots fällt sofort auf, dass T17 ein relativ *polares* Führungsverhalten besitzt. T17 tritt sehr selbstbewusst vor seiner Mannschaft auf und beschützt die Spieler vor äusseren Einflüssen. Diese Schutzfunktion und Abschirmung seiner Spieler kann der Autor bestätigen. Im Vergleich zu den anderen Cases war es tatsächlich besonders schwierig, das Training von Case III zu besuchen bzw. zu beobachten, da die Öffentlichkeit oft ausgeschlossen war. T17 hat damit seine Spieler vor den Medien bzw. vor der Öffentlichkeit vollständig abgeriegelt.

Im Rahmen der Einzelfallstudie in Kapitel 4.5 wurde das Führungsverhalten von T17 als nicht inspirierend taxiert. Diese Einschätzung beruhte einerseits auf der eher introvertierten und distanzierten Art des Trainers. Andererseits wurde T17 auch als eine sehr rational führende Trainerpersönlichkeit beschrieben, bei der alles bis auf das kleinste Detail geplant ist.

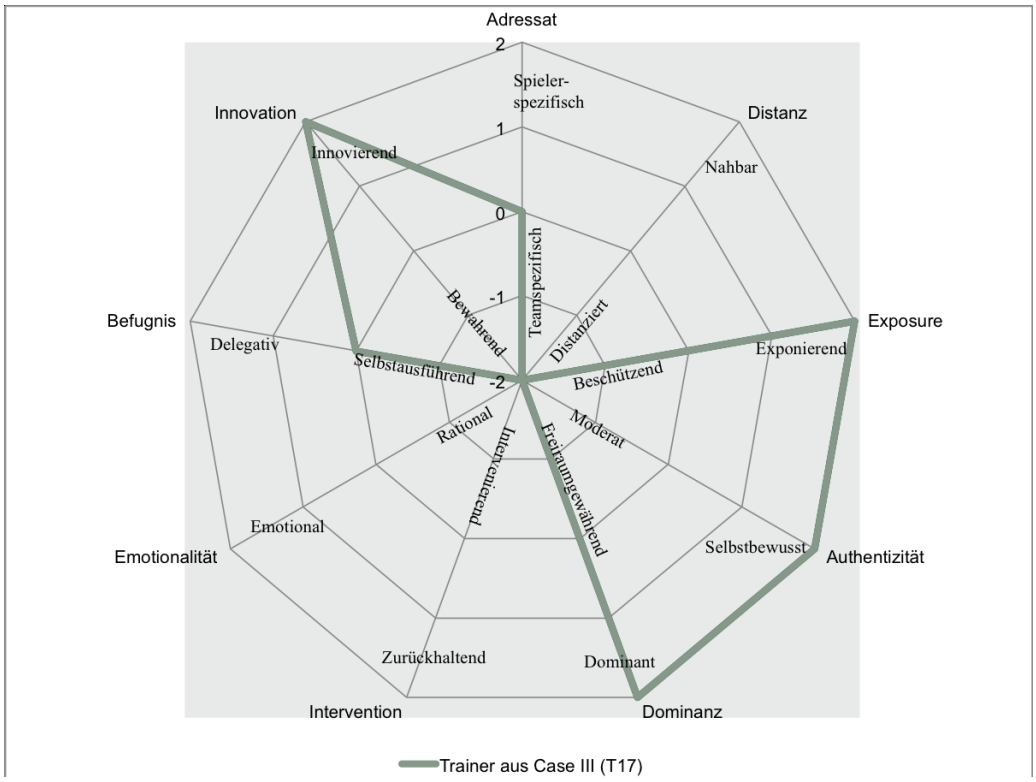


Abbildung 23: Inspirational Leadership Plot von Trainer T17 aus Case III (eigene Darstellung)

7.2.5 Inspirational Leadership Plot Case IV

Das Führungsverhalten von T1 wurde in Case IV dargestellt. Es fällt auf, dass der Trainer ein ausgeglichenes Führungsverhalten aufweist. Das heisst, dass sich T1 jeweils zwischen den Polen der einzelnen Dimensionen befindet. Bei zwei Dimensionen hingegen ist das Führungsverhalten von T1 sehr einseitig. T1 wird als sehr nahbar beurteilt. Ausserdem räumt er seinen Spielern viele Freiräume und Eigenverantwortung ein. Er bezieht bei wichtigen Entscheidungen auch die Spieler mit ein.

Die Einzelfallstudie zum Case IV hat zum Vorschein gebracht, dass T1 ein inspirierendes Führungsverhalten besitzt. Er lässt seinen Spielern sehr viel Freiraum zur Selbstentfaltung und zur *Führung von unten*. Im Weiteren tritt T1 sehr bescheiden auf

und ist für die Spieler sehr nahbar. Letztlich kann er auch als sehr authentisch sowie als Vorbild bezeichnet werden.

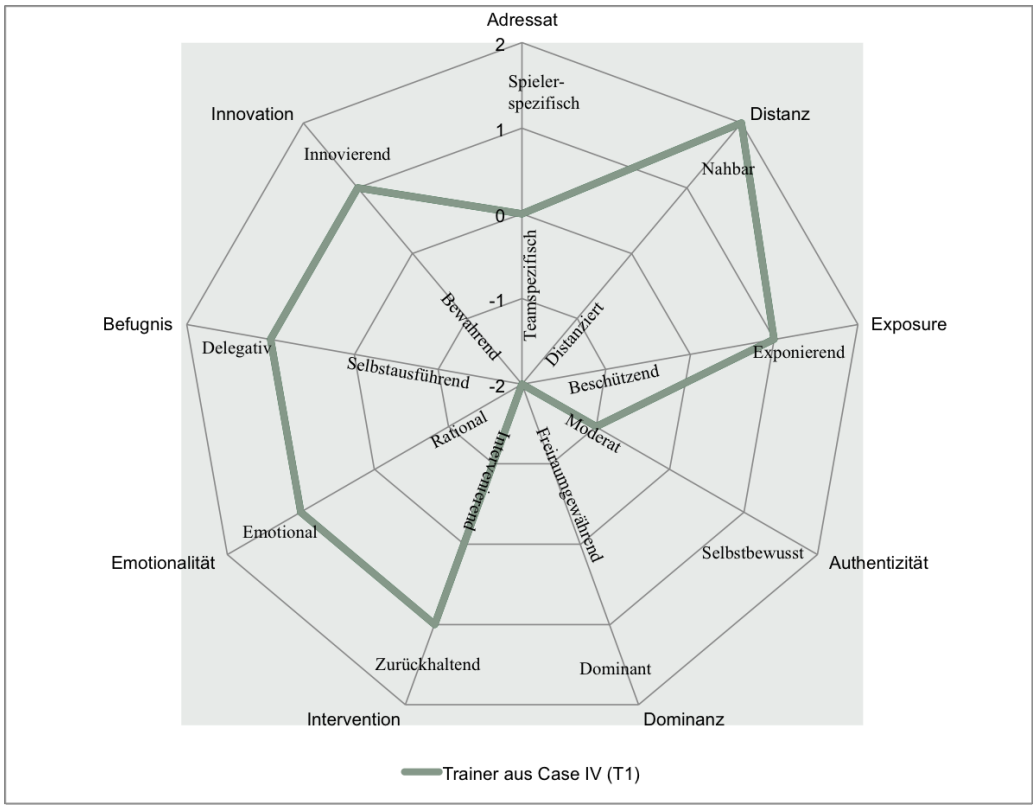


Abbildung 24: Inspirational Leadership Plot von Trainer T1 aus Case IV (eigene Darstellung)

7.2.6 Vergleich ILP Cases I bis IV

Es werden nun die zuvor dargestellten Inspirational Leadership Plots aus den vier Cases direkt miteinander verglichen. Die nachfolgende Abbildung stellt die ILPs von vier Trainern gegenüber. Appendix I ist eine Visualisierung mit allen fünf untersuchten Trainern beigefügt.

Aus den vier Graphiken in der unten stehenden Abbildung sind unterschiedliche Muster zu erkennen. Zwei der vier ILPs sind eher kreisförmig und offen. Die anderen zwei ILPs bestehen hingegen jeweils aus zwei Elementen und sind nicht im weitesten Sinne kreisförmig. Der ILP von T10 besitzt Gemeinsamkeiten mit dem ILP von T1. Wohingegen der ILP von T3 gewisse Parallelen mit dem ILP von T17 aufweist. Auffallend ist ausserdem, dass T3 sowie T17 dazu neigen, besonders polare Ausprägungen innerhalb der einzelnen Dimensionen des ILM zu besitzen. T1 und T10 besitzen dagegen Ausprägungen, die sich nicht an den beiden Polen der neun Dimensionen befinden.

Die Trainer aus Case I sowie aus Case III besitzen zudem einen ILP, der die Mitte der Abbildung besetzt. Dies wiederum ist ein Indikator dafür, dass diese beiden Trainer einseitige Ausprägungen innerhalb der einzelnen Dimensionen besitzen.

Es wird nun auch der ILP von T7 aus dem Case IIa) in die Analyse integriert. Dieser Inspirational Leadership Plot wird in Kapitel 7.2.2 visualisiert. Der ILP von T7 kann relativ klar zur zweitgenannten Typologie, die weder kreisförmig noch offen ist, zugeordnet werden. Der Mittelpunkt ist besetzt und die einzelnen Dimensionen sind ausgesprochen einseitig ausgeprägt. Das heisst, dass diese dazu neigen innerhalb einer Dimension zu einem *Entweder-oder* zu tendieren.

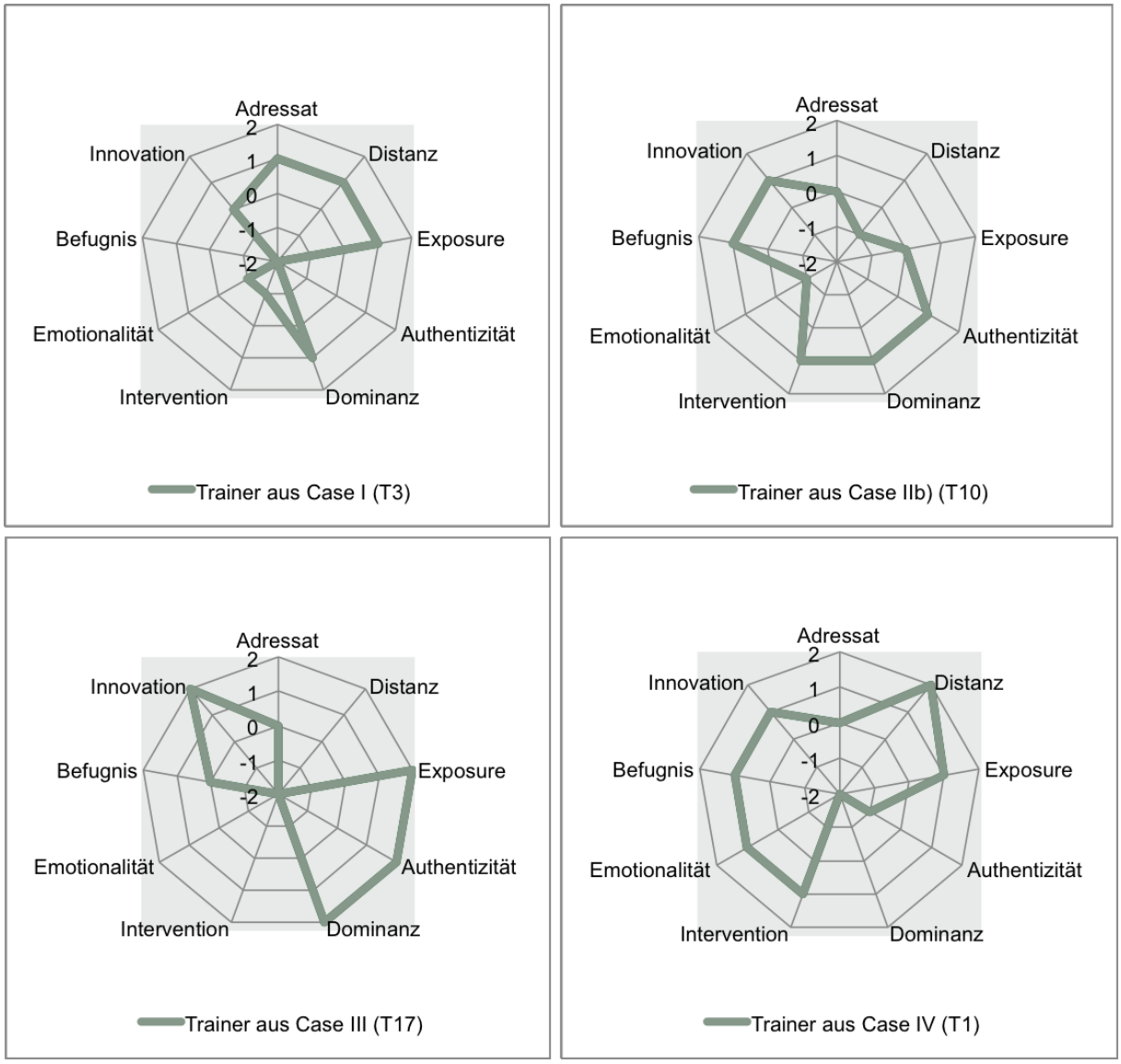


Abbildung 25: Inspirational Leadership Plots aus den Cases I-IV im Vergleich (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Inspirational Leadership von T17 und T1 im direkten Vergleich. Die beiden ILP besitzen ein anderes Muster. Es sind kaum Parallelen zu erkennen. Der ILP von T1 ist kreisförmig und die einzelnen Dimensionen sind ausgeglichen. T17 besitzt hingegen einen TLP, der einseitig ist. Die Dimensionen *Dominanz, Authentizität, Exposure, Distanz, Innovation, Emotionalität* und *Intervention* sind einseitig ausgeprägt. Es sind lediglich zwei Dimensionen ausgeglichen.

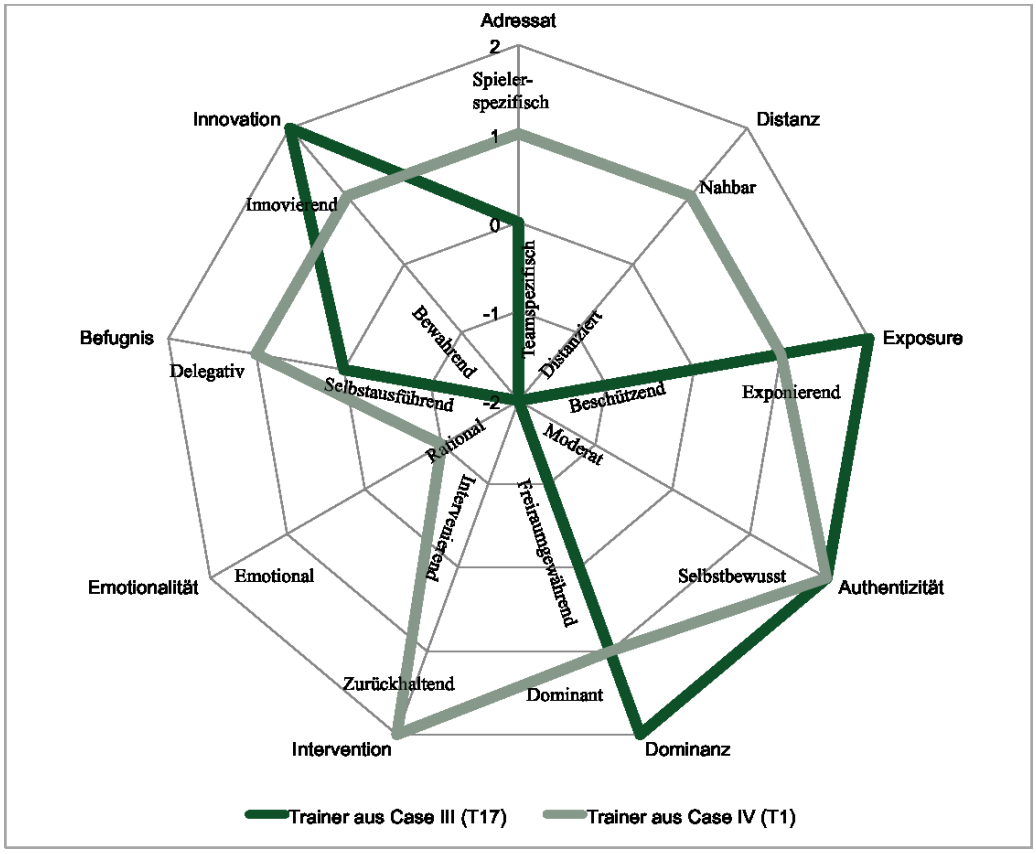


Abbildung 26: Inspirational Leadership Plots von T17 und T1 im Vergleich (eigene Darstellung)

Die obenstehende Abbildung zeigt die Inspirational Leadership von T17 und T1 im direkten Vergleich. Die beiden ILP besitzen ein unterschiedliches Muster. Es sind kaum Parallelen zu erkennen. Der ILP von T1 ist kreisförmig und die einzelnen Dimensionen sind ausgeglichen. T17 besitzt hingegen einen TLP, der einseitig ist. Die Dimensionen *Dominanz, Authentizität, Exposure, Distanz, Innovation, Emotionalität* und *Intervention* sind einseitig ausgeprägt. Daher sind lediglich zwei Dimensionen

moderat ausgeprägt. Der ILP von T17 ist im Gegensatz zur Abbildung von T1 in der Mitte stark besetzt.

7.3 Inspirational Leadership Plots weiterer Trainer

Nachdem zuvor als Teil der Case-Study-Analyse der Inspirational Leadership Plot für die Trainer aus den Cases I bis IV erstellt wurde, wird diese Anwendung auch für weitere Trainer aus dem professionellen Fussball eingesetzt. Dieser Vergleich wird allerdings nicht innerhalb, sondern ausserhalb der vorliegenden Fallstudie evaluiert. Die Gründe dafür sind einerseits die fehlende Vergleichbarkeit, da diese Trainer in unterschiedlichen Fussballligen arbeiten, und andererseits auch das fehlende, empirisches Datenmaterial zur analogen Durchführung wie in der Fallstudienanalyse der vier im Verlaufe einer ganzen Saison beobachteten Vereine.

Eingangs der vorliegenden Studie wurde das Beispiel einer besonders inspirierenden Aktion durch einen Trainer im professionellen Fussball dargestellt. Das Beispiel illustriert die *JER-Aktion* von Jürgen Klopp, der seine Spieler nach zuvor zwei sehr knapp gescheiterten Aufstiegsversuchen nochmals zur Höchstleistung inspirieren konnte. Wir erinnern uns zurück, dass ihm der Aufstieg dann in der Saison 2003/04 tatsächlich gelungen ist. Deshalb ist es besonders interessant, auch für ihn den Inspirational Leadership Plot darzustellen[20]. Die Bewertung basiert auf der Befragung ehemaliger Spieler von Jürgen Klopp.

Bei der Beurteilung des ILP ist erneut die bereits zuvor identifizierte kreisförmige und offene Struktur der Darstellung ersichtlich. Diese Visualisierung ähnelt dabei dem Inspirational Leadership Plot von T10 aus Case IIb) sowie dem ILP von T1, der in Case IV porträtiert wird. Die Dimension *Befugnis* ist dabei ebenfalls stark zugunsten des Führungsverhaltens der *Delegation* ausgeprägt. Was sich hingegen gegenüber den zwei genannten Cases aus der Fallstudienanalyse unterscheidet, ist die Ausgeglichenheit des ILPs. Diese ist bei T1 und T10 stärker ausprägt. Der Trainer Jürgen Klopp hat gemäss dem nachfolgenden ILP eine hohe Ausprägung bei den sechs Dimensionen *Distanz, Authentizität, Dominanz, Emotionalität, Befugnis* und *Adressat*. T1 hingegen

[20] Zur Bewertung des ILP von Jürgen Klopp wurden Sven Christ sowie Alexander Frei befragt. Sven Christ hat beim FSV Mainz und Alexander Frei bei Borussia Dortmund unter Trainer Jürgen Klopp gespielt.

besitzt lediglich in den beiden Dimensionen *Dominanz* und *Authentizität* die stärkste Merkmalsausprägung. Das ILP von T10 ist sehr stark ausgeglichen. Er besitzt keine vollständig ausgeprägte Dimension innerhalb des Inspirational Leadership Models.

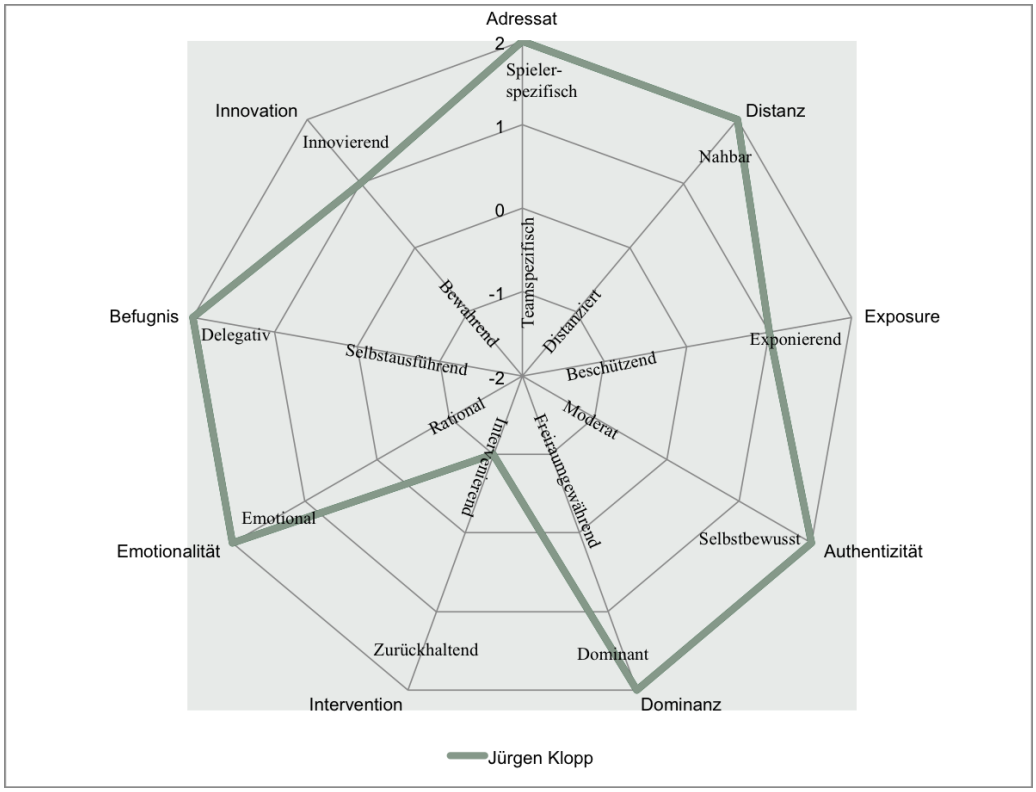


Abbildung 27: Inspirational Leadership Plot von Jürgen Klopp (eigene Darstellung)

Das folgende Zitat (2015) von Jürgen Klopp fasst eindrücklich einige seiner zuvor im ILP visualisierten Führungseigenschaften zusammen:

> *"Ich verspreche meinem Spieler nicht, dass er alle Spiele machen wird oder dass er bei mir der Größte wird. Ich verspreche nur, dass ich ihn mehr fördern werde, als jemals zuvor ein Trainer ihn gefördert hat. Dass ich mir mehr Mühe geben werde mit ihm, als jemals zuvor sich jemand mit ihm Mühe gegeben hat. Dafür verlange ich aber, dass er mehr Einsatz zeigt, als er jemals zuvor gezeigt hat. Ich freue mich wahnsinnig mit den Jungs, wenn sie sich weiterentwickeln."*

Als zusätzlicher Trainer wird Christian Gross hinzugezogen. Christian Gross gilt es einer der erfolgreichsten Trainer der Schweizer Fussballgeschichte und hat mit dem

Grasshoppers Club Zürich sowie mit dem FC Basel mehrere Meistertitel errungen. Er ist der Öffentlichkeit als sehr autoritäre Trainerpersönlichkeit bekannt (Kühn, 2012). Genau darum wird nachfolgend auch der Inspirational Leadership Plot von Christian Gross erstellt und analysiert.

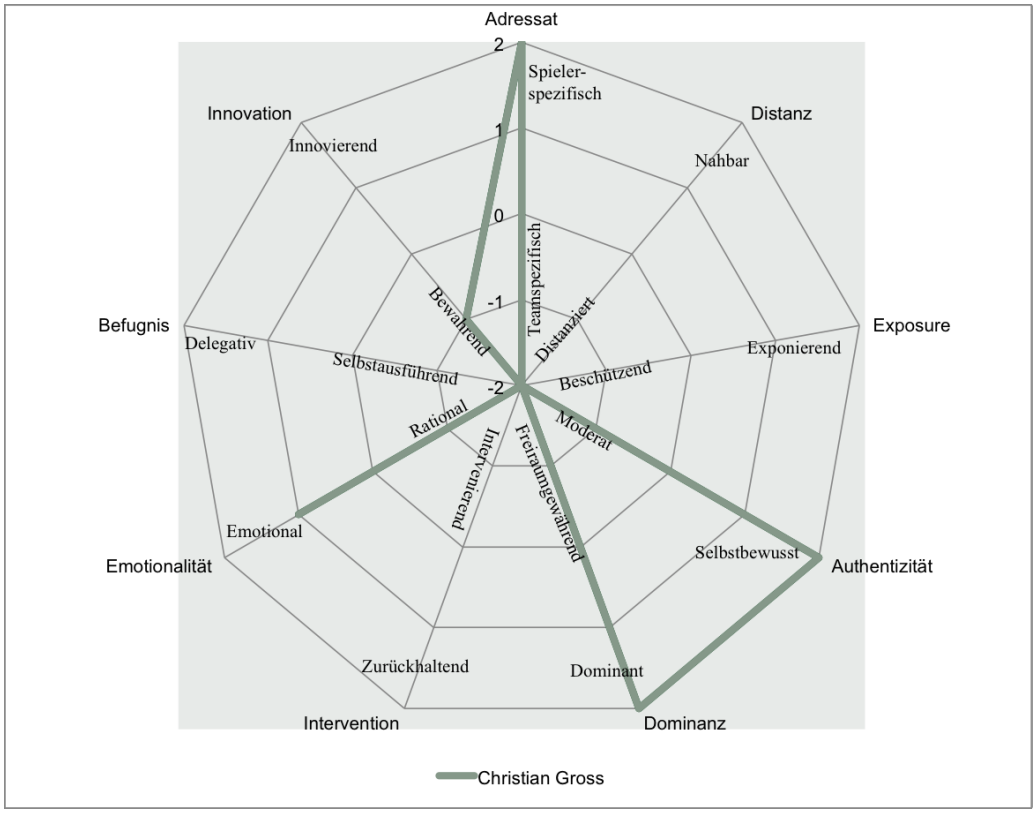


Abbildung 28: Inspirational Leadership Plot von Christian Gross (eigene Darstellung)

Der ILP von Christian Gross besitzt Parallelen zu den ILPs von T17 und von T3. Er ist im Gegensatz zu den ILPs von T1 und T10 sowie von Jürgen Klopp nicht kreisförmig. Christian Gross besitzt eine sehr polare Ausprägung der einzelnen Dimensionen des ILM. So ist lediglich eine Dimension identifizierbar, deren Ausprägung nicht vollständig einseitig ist. Es ist dies die Dimension *Innovation*.

7.4 Ergebnisse der Inspirational Leadership Plot-Analyse

Die Einzelfallanalyse in Kapitel 4 hat bereits aufgezeigt, dass T1 und T10 im Gegensatz zu T3, T7 und T17 als *inspirierende* Trainer (im Sinne der definierten Inspirational Leadership) klassifiziert werden können. Demnach kann gefolgert werden, dass die

Inspirational Leadership Plots von T1 und T10 einen inspirierenden Trainer abbilden bzw. Merkmalsausprägungen beinhalten, die einen Trainer abbilden, dem es gelingt, ein inspirierendes Umfeld für seine Mannschaft zu schaffen.

Nun, welche Merkmalsausprägungen und ILP-Muster sind bei T1 und T10 im Gegensatz zu den drei anderen Trainern zu beobachten? T1 und T10 besitzen gegenüber T3, T7 und T17 einen kreisförmigen und offenen ILP. Das heisst, dass diese beiden Trainer über relativ ausgeglichene Merkmalsausprägungen innerhalb der neun Dimensionen verfügen.

Folgendes kann aufgrund der durchgeführten Analyse konkludiert werden:

- Trainer im professionellen Fussball können hinsichtlich ihrer Fähigkeiten bei den Spielern *Inspiration* auszulösen (im Sinne der Inspirational Leadership), in zwei unterschiedliche Typen aufgeteilt werden: Einerseits existieren sog. *inspirierende Trainer* (A) und andererseits existieren sog. *nicht-inspirierende Trainer* (B):

  A *Inspirierende Trainer* besitzen relativ viele ausgeglichene (z. B. sowohl *rational*, als auch *emotional*) Merkmalsausprägungen innerhalb der neun Dimensionen.

  B *Nicht-inspirierende Trainer* besitzen relativ viele einseitige Merkmalsausprägungen innerhalb der neun Dimensionen.

  ⇒ Das heisst so viel, dass es Trainern, die relativ ausgeglichene Ausprägungen in den jeweiligen Dimensionen besitzen, besser gelingt ihre Spieler zu inspirieren, als Trainern, die relativ viele einseitige Ausprägungen der jeweiligen Dimensionen besitzen.

  ⇒ *Nicht das Entweder-oder ist demzufolge entscheidend* um ein inspirierender Trainer zu sein, sondern vielmehr das Sowohl-als-auch.

  ⇒ Das *Sowohl-als-auch* ist entscheidend, doch dürfen die einzelnen Merkmalsausprägungen dabei nicht zu stark sein.

- Die Dimension der *Dominanz*, welche die beiden Ausprägungen *dominant* vs. *freiraumgewährend* beinhaltet, bildet eine der absolut *zentralen Dimensionen* von erfolgreichem Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs.

  ⇒ Folglich gilt im Umkehrschluss, dass ein (zu) *dominantes* Führungsverhalten die Auslösung von Inspiration von Trainern im professionellen Fussball unter-

bindet. Sogenannte *extreme* Trainer besitzen keine günstigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Inspirational Leadership.

- Teilweise ähnlich wie die Dimension *Dominanz* können sich auch die Dimension der *Intervention*, der *Distanz*, der *Authentizität* und der *Befugnis* verhalten. Dies ist jedoch dadurch begründet, dass diese vier Dimensionen eine inhaltliche Überlappung mit der *Dominanz* besitzen.

Diese Konklusionen werden auch durch die Erarbeitung der beiden ILPs von Jürgen Klopp und Christian Gross bestätigt. Jürgen Klopp kann demnach dem Trainertyp (A) *inspirierender Trainer* zugeordnet werden. Ein ehemaliger Spieler von Jürgen Klopp drückt dieses *Sowohl-als-auch* des Typus A wie folgt aus (Meininghaus, 2012):

> *„Er war uns ganz nah und konnte dabei doch extrem streng sein."*

Das autoritäre Führungsverhalten von Christian Gross wurde deutlich als nicht-inspirierendes Führungsverhalten taxiert. Die Merkmalsausprägungen sind zu einseitig. Die relevante Dimension *Dominanz* ist viel zu einseitig und beeinflusst auch weitere Kategorien.

Abschliessend kann subsumiert werden, dass inspirierende Trainer im professionellen Fussball spezifische Fähigkeiten besitzen:

So (1) adressieren sie sowohl Spieler und Mannschaft;

(2) sind sowohl nahbar als auch distanziert;

(3) exponieren und beschützen sie ihre Spieler;

(4) sind selbstbewusst und moderat;

(5) sind freiraumgewährend und *nicht* dominant;

(6) sind zurückhaltend und intervenierend;

(7) sind emotional und rational;

(8) delegieren und führen selbst aus

Und (9) sind innovierend und bewahrend.

7.5 Einsatzmöglichkeiten des Inspirational Leadership Model

Das Inspirational Leadership Model dient der Determination von Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball. Anhand dieses Modells kann Inspirational Leadership überhaupt erst dokumentiert und beurteilt werden. Das Inspirational-Leadership-Modell bietet verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis. Diese Praxistauglichkeit wird besonders durch die zuvor dargestellte Anwendungsform der sog. Inspirational Leadership Plots gewährleistet.

Das ILM besitzt einen besonderen Stellenwert in der Personalführung von professionellen Fussballtrainern. Der Trainer besitzt in der heutigen Zeit eine herausragende Bedeutung für den Erfolg einer Fussballmannschaft. Demnach ist es aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ausgesprochen wichtig, Clubverantwortlichen und Sportchefs Instrumente in die Hand zu geben, um das Führungsverhalten der Trainer zu dokumentieren, zu determinieren und v. a. weiterzuentwickeln. Das ILM wird auch für die Personalselektion zum Einsatz kommen. Eine Aufgabe, die aufgrund des steigenden Konkurrenzkampfes und der steigenden Transparenz durch Kommunikationsmittel sämtlicher Art immer wie schwieriger wird. Nachfolgend wird mit der Inspirational Leadership Toolbox ein weiteres Instrument dargestellt, das auf den Erkenntnissen des ILM basiert.

8 Entwicklung einer Inspirational Leadership Toolbox (ILT)

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen rund um das Inspirational Leadership Model wird nachfolgend eine sog. Inspirational Leadership Toolbox (ILT) entwickelt. Diese ILT stellt den Trainern im professionellen Fussball Instrumente zur Verfügung, um Inspirational Leadership einzusetzen bzw. zu verbessern.

8.1 Theoretische Grundlagen für die Entwicklung einer Inspirational Leadership Toolbox

Die Kenntnis der theoretischen Grundlagen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit hergeleitet wurden, sind elementar, um eine anwendungsorientierte Inspirational Leadership Toolbox entwickeln zu können. Die Erkenntnisse werden nachfolgend im Hinblick auf die Entwicklung der ILT rekapituliert.

8.1.1 Inspirational Leadership kann aktiv mitgestaltet werden

Bereits eingangs der vorliegenden Dissertation haben wir gesehen, dass es bestimmten Trainern möglich ist, mittels gewisser Massnahmen und Methoden ein Team zu inspirieren.

Ist Inspirational Leadership nun aktiv durch Führungskräfte beeinflussbar oder nicht?

Gewisse Trainer besitzen tatsächlich eine Persönlichkeitsstruktur, die bereits implizit Inspiration bei den Führungsempfängern auszulösen vermag. Dies ist gemäss den zuvor erläuterten Erkenntnissen u. a. dann der Fall, wenn der Trainer bspw. *nicht zu dominant* ist und den Spielern Freiräume zur Selbstentfaltung belässt. Wir haben jedoch auch gesehen, dass Inspirational Leadership durch bestimmte Techniken und Methoden ebenso aktiv erzeugt werden kann. Wir haben die Diskussion geführt, ob inspirierende Führungspersönlichkeiten bereits so geboren werden oder sich diese Fähigkeiten auch bewusst aneignen können. Wir sind dabei zum Schluss gekommen, dass es *das Sowohl-als-auch* ist. Dies wiederum impliziert, dass angeeignetes Wissen und entsprechende Techniken und Methoden Inspirational Leadership tatsächlich auslösen können. Diese Kenntnis, dass Inspirational Leadership aktiv gesteuert werden kann, ist der Grundstein, um Inspirational Leadership überhaupt bewusst einsetzen zu können.

8.1.2 Inspirational Leadership basiert auf neun Dimensionen

Laut den eben geäusserten Feststellungen zu den Erzeugungsmöglichkeiten von Inspirational Leadership ist es unabdingbar, das theoretische Konstrukt und die Funktionsweise von Inspirational Leadership aus prozessualer und inhaltlicher Perspektive zu kennen.

Die Prozesskomponente von Inspirational Leadership wurde in der vorliegenden Studie anhand des Kommunikationsquadrats analysiert. Diese Analyse hat zum Vorschein gebracht, dass Inspirational Leadership hauptsächlich auf der Beziehungsebene, auf der Ebene der Selbstkundgabe und auf der Appellebene geschieht. Die vierte Komponente des Kommunikationsquadrats, nämlich die Inhaltsebene, ist für Inspirational Leadership von untergeordneter Bedeutung.

Zur Analyse und Abbildung der Inhaltskomponenten von Inspirational Leadership wurden Kategorien und Konstrukte erarbeitet, die diese Art der Führung im professionellen Fussball determinieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen bzw. anhand des Führungsquadrats konnten neun Ergänzungspartnerschaften identifiziert werden, die Inspirational Leadership bestimmen. Diese neun Bestandteile des ILM werden Dimensionen genannt. Es sind dies die folgenden Elemente:

1) Adressat; 2) Distanz; 3) Exposure; 4) Authentizität; 5) Dominanz; 6) Intervention; 7) Emotionalität; 8) Befugnis; und *9) Innovation.*

8.1.3 Inspirational Leadership ist von der Führungspersönlichkeit des Trainers abhängig

Auch wenn ein Trainer im professionellen Fussball nun gemäss 8.1.1 weiss, dass Inspirational Leadership aktiv ausgelöst werden kann und weiss, dass laut 8.1.2 das Konzept der Inspirational Leadership aus einer Inhalts- und Prozesskomponente besteht, wird es ihm noch nicht gelingen, selbst Inspirational Leadership auszuüben. Dazu benötigt er nämlich Kenntnisse über sein eigenes Führungsverhalten. Nur wer sich selbst bewusst ist, welche Eigenschaften und welche Persönlichkeit er als Trainer mitbringt, besitzt die notwendigen Informationsgrundlagen um Inspirational Leadership selbst erfolgreich ausführen zu können.

Demzufolge ist es für eine Führungsperson elementar, das eigene Verhalten ständig zu reflektieren. Neben der Eigenreflexion gilt es auch, regelmässig eine Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens durch Spieler und Trainerkollegen durchzuführen zu las-

sen. Dies kann einerseits anhand von informalen Gesprächen und Feedback geschehen. Andererseits kann dafür auch ein geeignetes, spezifisches Instrument zur Determination der Inspirational Leadership eingesetzt werden. Es ist dies der in Kapitel 7 hergeleitete Inspirational Leadership Plot. Ein Instrument, das es erlaubt, das Führungsverhalten der eigenen Person zu beurteilen, um einen Status quo zu erhalten. Darauf aufbauend lassen sich dann spezifische Massnahmen für die Erzeugung von Inspirational Leadership bzw. für deren Verstärkung ableiten. Eine Toolbox mit einem Set an solchen Massnahmen wird im nachfolgenden Kapitel hergeleitet.

8.2 Inspirational Leadership Toolbox

Im vorliegenden Kapitel wird basierend auf den empirischen Erkenntnissen eine sog. Inspirational Leadership Toolbox (ILT) entwickelt. Diese ILT beinhaltet ein Set bzw. einen *Werkzeugkasten* an Massnahmen zur Auslösung von Inspirational Leadership durch einen Trainer im professionellen Fussball. Ausserdem werden nachfolgend auch verschiedene Einsatzmöglichkeiten von Inspirational Leadership auf und neben dem Platz dargestellt.

8.2.1 Inhalte der Inspirational Leadership Toolbox

Die Inspirational Leadership Toolbox ist kein Allheilmittel, mit dem es einem Trainer gelingt, jede Mannschaft und jeden Spieler zu inspirieren. Die ILT liefert basierend auf den empirischen Befunden der vorliegenden Studie Instrumente und Techniken, um in bestimmten Situationen ein inspirierendes Umfeld zu schaffen bzw. Spieler zu inspirieren.

Wichtig dabei ist, zu beachten, dass Inspirational Leadership auch von der Persönlichkeitskonstitution des Trainers abhängig ist. Das heisst, dass gewisse Persönlichkeitsmerkmale zugunsten oder zuungunsten von Inspirational Leadership arbeiten. Folglich ist es für einen Trainer, der bspw. viele polare Ausprägungen des ILM besitzt, anspruchsvoller ein Team zu inspirieren, als für einen Trainer, der per se eine balanciertere Merkmalsstruktur der ILM-Determinanten besitzt. Es werden verschiedene Massnahmen zur Auslösung oder Verstärkung von Inspirational Leadership genannt und erläutert. Als Orientierungsrahmen der ILT dienen die Dimensionen des ILM. Die genannten Inhalte basieren auf den empirischen Befunden der vorliegenden Studie und sind entsprechend gekennzeichnet.

- *Adressat*: Diese Dimension unterscheidet die Relevanz der Team- bzw. der Spielerführung. Ein Trainer kann demnach das gesamte Team oder einen einzelnen Spieler zum Adressat seiner Führung bzw. seines Führungsverhaltens machen. Hierfür können unterschiedliche Massnahmen eingesetzt werden. Einerseits kann der Trainer bspw. durch Kabinenreden und Ansprachen im Training die gesamte Mannschaft adressieren (T3). Andererseits gibt es auf und neben dem Feld auch genügend Opportunitäten, um individuell mit den Spielern zu sprechen. Manche Spieler können je nach Alter, Erfahrung und Verständnis auch spezifisch gefördert werden. Dazu kann z. B. ein Eins-zu-eins-Coaching eingesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit diese Dimension zu beeinflussen, ist die Integration aller Staffmitglieder in die Führung. Spezialtrainer wie z. B. der Konditions- oder der Torhütertrainer können Spieler und Spielereinheiten gezielt und individuell führen und fördern. Inhaltlich wichtig bei der Teamführung ist die Verwendung einer einfachen und klaren Sprache. Zudem werden Schlagwörter wie u. a. *Sieg, Pokal* oder *Meisterschaft* eingesetzt.

- *Distanz*: Die Distanz bzw. das Spannungsfeld zwischen der Nähe und der Distanz zu den Spielern ist eine weitere Determinante von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. T1 erwähnt die Relevanz der körperlichen Nähe wie bspw. einer Umarmung oder einer Berührung für eine erfolgreiche Führung. Andere Trainer wie u. a. T10 und T17 sind distanzierter und agieren aus einer Beobachtungsfunktion. Eine weitere Möglichkeit Nähe zu den Spielern zu schaffen, ist das Erzählen (*Storytelling*) von privaten Erlebnissen und Erfahrungen. Auch gemeinsame Aktivitäten wie u. a. Kochevents fördern die Beziehung zwischen Trainer und Mannschaft. S2 erläutert, dass es für die Teamkohäsion auch wichtig ist, Gruppenfotos zu machen und Erinnerungen zu rezitieren.

- *Exposure*: Bei der Dimension *Exposure* geht es darum, inwiefern ein Trainer seine Spieler gegenüber Dritten exponiert bzw. sie gegenüber diesen beschützt. Eine Möglichkeit innerhalb dieser Determinante von Inspirational Leadership ist die Abschirmung der Mannschaft vor der Öffentlichkeit. Dafür kann die Mannschaft vor wichtigen Spielen in Hotels übernachten und auf fremden Trainingsplätzen trainieren. Andererseits ist es jedoch auch wichtig, die Spieler gegenüber den Fans und der Allgemeinheit zu exponieren. Dafür können den Spielern auch Pflichten für Autogrammstunden und Kontaktpunkten mit den Fans und Sponsoren auferlegt werden. Eine zusätzliche Möglichkeit des Exposure ist die *Nutzung* der Medien (u.

a. Zeitungen und TV) zur Streuung von inspirierenden Inhalten. Inspirierende Inhalte können auch durch die Kreation von Feindbildern erzeugt werden. Eine Technik, die Sir Alex Ferguson in seiner Amtszeit bei Manchester United jeweils nutzte (Elberse & Dye, 2012). Ein Trainer kann die Dimension des *Exposure* auch mit Personalentscheiden wie der Entscheidung für einen Kapitän (z. B. bei T3/T7) oder der Wahl des ersten Torwarts beeinflussen.

- *Authentizität:* Diese Dimension determiniert das Trainerverhalten im Spannungsfeld zwischen einem moderaten und einem selbstbewussten Auftreten gegenüber der eigenen Mannschaft sowie gegenüber der Öffentlichkeit. Bescheidenheit wird von vielen Spielern geschätzt (T15). Andererseits wird gegenüber der Mannschaft sowie gegenüber Dritten auch ein selbstbewusstes Auftreten gefordert (S3). Als Instrument zur Steuerung dieser Dimension kann die selbstbewusste Formulierung und Bekanntgabe von Visionen und konkreten Zielen für die Mannschaft dienen. Elementar ist das Einnehmen einer integren Vorbildfunktion auf und neben dem Platz. Ein Trainer, der von Bescheidenheit spricht, sollte nicht unbedingt mit einer teuren Sportkarosse auf dem Trainingsplatz erscheinen. Der Trainer kann versuchen durch spielerische Übungen und Abwechslung Spass und Freude in den Trainingsalltag zu integrieren.

- *Dominanz:* In den bisherigen Ausführungen wurde ersichtlich, dass der Dimension der *Dominanz*, die sich im Spannungsfeld zwischen einem dominanten und einem freiraumgewährenden Führungsverhalten des Trainers bewegt, eine gewichtige Rolle in der Auslösung von Inspirational Leadership zukommt. Die Empirie hat belegt, dass das Einräumen gewisser Freiräume eine sine qua non von Inspirational Leadership ist. Hierfür kann der Trainer seiner Mannschaft bspw. überlassen, ein eigenes Spielsystem im Ernstkampf situativ einzuführen. Der Trainer kann diese *Führung von unten* fördern, indem er Verantwortlichkeiten delegiert und selbst eine Beobachtungsfunktion einnimmt (T1). Ein Trainer besitzt bzgl. dieser Dimension ausserdem die Möglichkeit, den Spielern bzgl. der individuellen Saisonvorbereitung oder der spezifischen Spielervorbereitung Entscheidungsfreiheiten zu gewähren (T3). Dies kann so weit gehen, dass Spieler auch vor wichtigen Spielen mit ihren Partnerinnen und Familien übernachten und frühstücken können. Der Trainer kann Vorschriften bezüglich Ausgang und Essen machen oder ihnen diesbzgl. lediglich die Rahmenbedingungen vorgeben.

- *Intervention:* Die Dimension der *Intervention* determiniert, ob der Trainer ein intervenierendes oder ein zurückhaltendes Führungsverhalten einsetzt. Der Trainer kann durch bestimmte Trainingselemente bewusst den Spielfluss fördern und nur falls nötig intervenieren. Er besitzt auch die Möglichkeit, mittels Videoanalysen und Notizblock Feedback zu sammeln und kompakt in Mannschaftssitzungen zu besprechen. Wenn möglich sollte individuelles Feedback nicht vor dem Kollektiv gegeben werden (T1). Im Weiteren können Trainings in Spezialeinheiten durchgeführt werden (z. B. Freistosstraining für Offensiv-Spieler). Durch die höhere Homogenität der Einheitsmitglieder kann die Häufigkeit der Interventionen ebenfalls reduziert werden.

- *Emotionalität:* Diese Dimension bewegt sich im Spannungsfeld der rationalen und der emotionalen Führung des Teams. Aufgrund der empirischen Erkenntnisse ist es eine gewichtige Determinante von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. Einerseits ist es wichtig, Emotionen bewusst einzusetzen und hervorzurufen, um die Spieler zu inspirieren. Dies kann u. a. durch die Verwendung von Symbolen und Metaphern herbeigeführt werden. Symbole wie *ausverkauftes Stadion*, *Europäischer Fussball*, *die Bundesliga* oder *das Privileg, Fussballer zu sein,* eignen sich hierfür besonders. Als Metaphern können klassische Anwendungen wie die Spitze eines Berges oder das Knallen eines Champagnerkorkens (S4) verwendet werden. Um diese Emotionen zu wecken, sind fesselnde Ansprachen in Kabinen oder vor internen Anlässen gut geeignet. Vorteilhaft zur Schaffung eines inspirierenden Umfelds kann auch die Integration von Videos oder von Musik in diese sog. *Pep Talks*[21] sein. Andererseits ist es besonders in bestimmten Situationen elementar, die Mannschaft sachlich und rational zu führen. S3 findet, dass T3 auch durch seine ruhige und emotionslose Art und Weise der Teamführung Inspiration auslösen kann. Hierfür dienlich ist eine gute Vorbereitung des Trainings zusammen mit dem Trainerstaff. Dadurch können Hektik und Aufregung vermieden werden. Schliesslich können zur Steuerung dieser Dimension auch Vorträge und Referate integriert werden. Dabei können emotionale Reden bspw. durch Persönlichkeiten aus anderen Sportarten oder sachliche Vorträge zu relevanten Themen (u. a. Ernährung oder Informationen zur *Karriere nach der Karriere*) in die Mannschaftsführung integriert werden.

[21] Der Begriff *Pep Talk* stammt aus dem Englischen und bedeutet *Kabinenansprache*.

- *Befugnis:* Diese Dimension regelt das Spannungsfeld der Führung zwischen Delegation und Selbstausführung. Der Trainer kann hierfür bspw. Verantwortung und konkrete Entscheidungen der gesamten Mannschaft oder Teilen davon (z. B. dem Mannschaftsrat) überlassen. Als konkretes Instrument kann der Trainer mit seinem Team eine konkrete Zielvereinbarung für die gesamte oder Teile der Saison verbindlich erarbeiten. Die Verbindlichkeit kann durch die Unterzeichnung jedes Spielers sowie das Aufhängen dieses Agreements bspw. in der Kabine erhöht werden. Um erfolgreich zu delegieren muss es dem Trainer gelingen, ein Umfeld des Vertrauens zu schaffen. Ein weiteres Instrument innerhalb dieser Dimension ist es, der Mannschaft oder Teilen davon Freiheiten (bspw. durch trainingsfreie Tage) einzuräumen. Anderseits besitzt es eine für die gesamte Mannschaft relevante Bedeutung, wenn der Trainer gewisse Übungen selbst ausführt, anstatt z. B. in einer Beobachterrolle zu verharren.

- *Innovation:* Diese neunte und gleichzeitig letzte Determinante von Inspirational Leadership im professionellen Fussball beinhaltet den Umgang des Trainers mit Innovationen bzw. mit der Bewahrung des Status quo. Durch die Integration von neuen Trainingsansätzen oder durch Abwechslung kann es einem Trainer tatsächlich gelingen, Inspiration innerhalb der Mannschaft auszulösen. Ein erfolgreiches Beispiel einer solchen, nicht alltäglichen, Aktion (*Jetzt erst Recht!*) wurde eingangs der vorliegenden Studie anhand einer Anekdote des Führungsverhaltens von Jürgen Klopp geschildert. Ein Trainer kann zur Brechung der Monotonie des täglichen Trainings andere Sportarten in den fussballerischen Alltag integrieren. Als diesbezüglich geeignete Sportarten haben sich in der Praxis u. a. Yoga und Klettern herausgestellt. Es kann jedoch auch sog. *Volley-Fussball* direkt auf dem gewöhnlichen Trainingsplatz als Einstieg in die Spielvorbereitungen integriert werden. Zur Aneignung von neuen Trainings- und Führungsmethoden ist es auch hilfreich, wenn Trainer ihren Berufskollegen aus unterschiedlichen Ligen oder Ländern über die Schultern schauen. T10 war u. a. nach seiner Spielerkarriere in der Premier League[22] bei seinem Ex-Verein und hat dem erfahrenen und erfolgreichen Trainer mehrere Wochen assistiert. Innovativ bzgl. der Trainerführung war sicherlich auch der Kabinen-Besuch der Bundeskanzlerin Angela Merkel (Ternieden, 2012) im Rahmen der Fussball-Weltmeisterschaft in Südafrika. Andere Trainer versuchen

[22] Als Barclay Premier League wird die oberste Spielklasse im englischen Fussball bezeichnet. Sie ist demnach von der Kategorie her mit dem Schweizer Pendant der Raiffeisen Super League vergleichbar.

Inspiration auch durch die Organisation von Kinder-Trainings oder Kontaktmöglichkeiten mit Persönlichkeiten und Ehemaligen des Vereins zu schaffen. Andererseits wird an dieser Stelle auch erwähnt, dass ein Trainer nicht alles radikal zu verändern hat. Er muss vor allem integer und authentisch gegenüber der Mannschaft auftreten. Ein sog. *bewahrender* Trainer sollte sich demnach keinesfalls verbiegen, um in jedem Training neue Methoden einzuführen.

Die nachfolgende Darstellung der ILT fasst die erwähnten Instrumente, Techniken und Verhaltensweisen zur Ausübung von Inspirational Leadership übersichtlich zusammen. Die Auflistung ist eine Sammlung der Instrumente und Ansätze, denen der Studienautor im Rahmen des vorliegenden dreijährigen Projekts begegnet ist. Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern kann auch entsprechend erweitert werden.

Neben den Massnahmen selbst sind besonders auch das Timing bzw. die Situation entscheidend. Soll Massnahme X vor oder nach dem Spiel eingesetzt werden? Oder soll Massnahme Y im Trainingslager oder beim Teamevent vorgestellt werden? Der Einsatz der richtigen Instrumente in der richtigen Situation ist matchentscheidend für die Auslösung von Inspiration. Auf diese Fragen bzgl. der Anwendung der ILT wird im nächsten Kapitel eingegangen.

Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball

Emotionalität
- Einsatz von Symbolen (Stadion, Europäischer Fussball, ‚Kindertraum') u. Metaphern (Champagner, S4)
- Fesselnde Ansprachen (T7)
- Videos und Musik integrieren
- Andere Sportler und Persönlichkeiten referenzieren oder für Vorträge einladen

Befugnis
- Verantwortung dem Mannschaftrat übertragen
- Vertrauenskultur schaffen (sog. ‚Lemons' eliminieren)
- Zielvereinbarung unterschreiben
- Trainingsfreie Tage einräumen
- Ersatzspieler zu Kapitän machen
- Vorbildfunktion durch Selbst-ausführung der Übungen

Innovation
- JER-Aktion (vgl. Klopp)
- Andere Sportarten (u. a. Yoga oder Klettern integrieren)
- Ehemalige sportliche Aushängeschilder integrieren
- Persönlichkeiten einbinden (u. a. Angela Merkel in Kabine)
- WAG's einladen
- ‚Kinder- und Jugend'-Trainings

Authentizität
- Auf und neben dem Platz als absolutes Vorbild agieren
- Selbstbewusste Vision und Ziele für die Mannschaft vorgeben;
- Lockerheit u. Spass u.a. durch spielerische Übungen integrieren
- Selbstbewusster bzw. moderater Ton in Medien-Interviews

Dominanz
- Spieler führen eigenes Spielsystem ein (T3)
- Massnahmen zur ‚Führung von unten' (T1)
- Beobachterrolle einnehmen
- Spieler entscheiden mit bei Trainingsablauf
- Spieler machen Teile der Saison-vorbereitung selbst

Intervention
- Laufen lassen, Spielfluss fördern
- Video-Analysen verwenden, um Feedback zu bündeln
- Trainings in Spezial-Einheiten durchführen (z. B. Torhüter)
- Feedback aggregiert der Mannschaft übermitteln
- Individuelles Feedback nicht vor Kollektiv (T1)

Adressat
- Ansprachen vor dem gesamten Team; u. a. in Kabine (T3)
- 1 zu 1-Förderung und Coaching
- Banale Schlagwörter vor ganzen Team immer wieder verwenden (Sieg, Pokal, Cup)
- Trainerstaff in die individuellen Ansprache integrieren

Distanz
- Körperliche Nähe, z. B. Umarmung (T1)
- Gruppenfotos machen (S2)
- Storytelling; Privates bekannt geben
- Zusammen in der Freizeit etwas unternehmen, u. a. Kochen (S4)

Exposure
- Lob, Kommentare in Medien-Interviews
- Abschirmen oder externer Ort vor wichtigen Spielen
- Zeit für Interaktionen und Nähe zu Fans einräumen
- Feindbilder kreieren
- Verdiente Spieler zum Kapitän machen (T3/T7)

Abbildung 29: Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball (eigene Darstellung)

8.2.2 Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox

Zuvor wurde erläutert, dass nicht nur die Instrumente, sondern auch der Zeitpunkt des Einsatzes von Bedeutung für die Auslösung von Inspiration ist. So bestehen für einen Trainer verschiedene Möglichkeiten, die entsprechenden Inspirational Leadership-Instrumente einzusetzen. Einerseits kann zwischen dem Einsatz *auf* bzw. *neben dem Spielfeld* unterschieden werden. Andererseits kann die Kategorie *neben dem Spielfeld* nochmals in die Subkategorien *bei der Arbeit* oder *ausserhalb der Arbeit* aufgeteilt werden. Nachfolgend werden diese unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten einzeln beschrieben.

- Innerhalb der Kategorie *auf dem Spielfeld, bei der Arbeit* existieren vier Anwendungsmöglichkeiten der ILT. Erstens können die Instrumente der Toolbox direkt im Training eingesetzt werden. Dies kann bei den einzelnen Übungen, bei den Spielvorbereitungen, in Einzelgesprächen oder zu Beginn bzw. zum Abschluss des Trainings geschehen. Zweitens kann Inspirational Leadership auch während dem Spiel, durch das Auftreten bzw. durch das Verhalten auf der Trainerbank sowie durch die Kommunikation mit dem Kapitän oder durch die Änderung der Taktik oder durch eine bestimmte Ein- oder Auswechslung erzeugt werden. Drittens können die entsprechenden Werkzeuge auch direkt in der Kabine angewandt werden. Dies ist bspw. bei einer fesselnden Kabinenansprache der Fall, die hauptsächlich die Dimension der *Emotionalität* anspricht. Viertens besteht noch die Möglichkeit über den Trainerstaff (z. B. Assistenz- oder Konditionstrainer) bzw. den Mannschaftsrat Inspirational Leadership während der Arbeit auf dem Spielfeld auszulösen.

- Im Rahmen der Kategorie *neben dem Spielfeld, bei der Arbeit* existieren ebenfalls vier Anwendungsfelder für den Einsatz von Inspirational Leadership. Erstens ist dies bei Theoriesitzungen, Videoanalysen und Einzelgesprächen mit den Spielern im Sinne der Vor- und Nachbereitung von Ernsteinsätzen der Fall. Zweitens gibt es in den Trainingslagern Opportunitäten zum Einsatz der entsprechenden Instrumente. Konkret können diese bei sog. Visionsbildungsworkshops oder Teambildungsevents wie z. B. Klettern oder Canyoning eingesetzt werden. Drittens können die Werkzeuge der ILT auch im Rahmen von Teamevents wie Mannschaftsessen, Vereinsaktivitäten oder Benefizveranstaltungen eingesetzt werden. Viertens existiert auch noch die Möglichkeit, die Instrumente im Rahmen von Autogrammstunden oder Sponsorenmeetings einzusetzen.

Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball

‚Auf dem Spielfeld‘	‚Neben dem Spielfeld‘	
Bei der Arbeit	Bei der Arbeit	Ausserhalb der Arbeit
Trainings • Bei den Übungen • In den Spielvorbereitungen • In kurzen Einzelgesprächen • Bei Beginn u. Abschluss v. Training	**Trainings** • Theoriesitzungen • Videoanalysen • Einzelgespräche • Ausführung anderer Sportarten	**Informelle Team-Events** • ‚Bier trinken‘ • Essen, Ausgehen • Ausflüge
Spiel • Auf der Trainerbank; Auftreten • Durch Kommunikation mit Kapitän • Durch Ein- und Auswechslungen • Durch Änderung Taktik/Spielsystem	**Trainingslager** • Visionsbildungs-Events • Teambildungs-Events (u. a. Canyoning, Klettern) • Teambildungs-Events	**Individuelle Kommunikation** • Punktuelle Kommunikation • Informationen und Bilder zur individuellen Inspiration austauschen via Telefon, SMS, neue Medien
Kabine • Vor- und nach dem Spiel • In der Halbzeitpause	**Teamevents** • Team-Essen • Vereinsaktivitäten • Benefizveranstaltungen • Vorträge, Referate	**Einbezug Dritter** • Spezialtrainer (z. B. Konditionstrainer) • Einbezug bekannter Persönlichkeit (u. a. ehemalige Spieler) • Familie//Partnerin/Freunde
Einbezug Trainerstaff/Spieler • Assistenztrainer • Spezialtrainer (u.a. Torhüter- oder Defensivtrainer) • Kapitän und/oder Mannschaftsrat	**Vereinsebene** • Sportliche Leitung des Vereins • Fans; Autogramme • Berater, Sponsoren	**Medien** • Interviews in TV und Radio • Sponsoring-Partnerschaften

Abbildung 30: Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox für Trainer im professionellen Fussball (eigene Darstellung)

- Letztlich gibt es auch im dritten und letzten Anwendungsfeld von Inspirational Leadership *neben dem Spielfeld, ausserhalb der Arbeit* vier Möglichkeiten, die ILT-Instrumente einzusetzen. Es sind dies erstens informelle Teamevents, zu denen u. a. gemeinsame Ausflüge oder Essen zählen. Zweitens gehört die Kommunikation mit dem einzelnen Spieler dazu. Hierfür kann der Trainer mit dem jeweiligen Spieler private Konversationen führen oder SMS mit verschiedenen Inhalten und inspirierenden Botschaften einsetzen. Drittens können die ILT-Instrumente durch den Einbezug von Drittpersonen eingesetzt werden. Dies kann u. a. durch den Spezialtrainer, durch die Partnerin oder durch weitere bekannte Persönlichkeiten (u. a. Aushängeschilder des Clubs aus vergangenen Tagen) geschehen. Und viertens kann ein Trainer die Werkzeuge der Toolbox auch im Rahmen von Interviews mit Zeitungen oder mit Auftritten im Fernsehen ausüben. Auch die Zusammenarbeit und der öffentliche Auftritt mit Sponsoren zählen zu den Einsatzmöglichkeiten von Inspirational Leadership.

Die weiter oben dargestellte Graphik fasst die Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership Toolbox zusammen. Schlussendlich kann subsumiert werden, dass für die Auslösung von Inspiration im professionellen Fussball nicht allein die Trainerpersönlichkeit und die einzelnen Massnahmen der ILT entscheidend sind, sondern auch der Moment und die Situation des Instrumenteneinsatzes.

IV. Schlussteil

9 Schlussfolgerungen

9.1 Beantwortung der Forschungsfragen

In Kapitel 1.4 der vorliegenden Studie wurden drei handlungsleitende Fragestellungen definiert. Ziel der durchgeführten empirischen Untersuchung war es, diese Forschungsfragen zu beantworten. Nachfolgend wird kommentiert, inwiefern die Fragestellungen durch die vorliegende Studie beantwortet wurden.

Forschungsfrage RQ_{1a} hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, inwiefern das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs sichtbar ist. Konkret lautet diese erste Forschungsfrage RQ_{1a} wie folgt:

Inwiefern manifestiert sich das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs?

- Es war nicht trivial dem Phänomen der Inspirational Leadership auf den Grund zu gehen. Doch im Rahmen einer Fallstudienanalyse über eine gesamte Fussball-Saison und durch die Verwendung von unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten hat der Autor festgestellt, dass Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs beobachtbar ist. Dienlich zur Durchführung dieser Untersuchung waren besonders die Befragungen der Direktbeteiligten mittels qualitativer Interviews sowie die Durchführung von Trainingsbeobachtungen.

- Die Untersuchung hat zum Vorschein gebracht, dass Inspirational Leadership aufgrund der Abstraktheit der Begrifflichkeit selten als solches durch den Trainer bzw. durch den Spieler bezeichnet wird. Dementsprechend hatten die beteiligen Akteure (v. a. die Trainer) auch Mühe damit, die Begrifflichkeit der Inspirational Leadership zu umschreiben und einzuordnen.

- Im Rahmen der Feldstudie war beobachtbar, dass einige der untersuchten Trainer Inspirational Leadership in ihr Führungsverhalten integriert haben. Zumeist geschieht diese Integration allerdings implizit. Einigen der Untersuchungsobjekte (Trainer aus Cases I bis IV) gelingt es nicht, durch ihr Führungsverhalten ein inspirierendes Umfeld zu schaffen, geschweige denn Inspiration bei den Führungsempfängern auszulösen. Dementsprechend konnten die Trainer bereits in zwei rudi-

mentäre Typen von inspirierenden Trainern eingeteilt werden. Es sind dies die beiden Kategorien der *inspirierenden* (A) und der *nicht-inspirierenden* (B) Trainer.

Die zweite Teilfrage von RQ_{1b} bezweckte zu explorieren, wie und mit welchen Auswirkungen Inspirational Leadership von Trainern eingesetzt wird. Die entsprechende Forschungsfrage lautet diesbzgl. wie folgt:

RQ_{1b}: Wie und mit welchen Auswirkungen wird Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt?

- Ähnlich wie dies bereits bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage beobachtet wurde, werden zwar etliche Instrumente und Techniken angewendet, die Inspirational Leadership begünstigen, doch geschieht dieser Einsatz ziemlich unbewusst und demnach primär implizit. Beispiele hierfür sind die Verwendung von Metaphern zur Emotionalisierung oder die Delegation von Aufgaben zur Einräumung entsprechender Verantwortlichkeiten.

- Weitere im Feld sichtbare Elemente und Einsatzmöglichkeiten von Inspirational Leadership durch den Trainer waren u. a. die gemeinsame Erarbeitung von Visionen und Zielen, der Einsatz von Symbolen, fesselnde Ansprachen vor Trainings- oder Spielbeginn, das Vorführen von emotionalen Videos, das selbstbewusste und richtungsweisende Auftreten, das kurze individuelle Feedback, die Übertragung von Funktionen an den Kapitän oder den Mannschaftsrat, die Einnahme einer Beobachtungsfunktion durch die Delegation an die weiteren Staffmitglieder, die Integration von neuen Trainingsmethoden und Techniken wie bspw. von Volleyfussball-Übungen oder das Abschirmen der Mannschaften vor der Öffentlichkeit im Vorfeld von wichtigen Spielen.

- Entsprechende Auswirkungen durch Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball waren mannigfach zu beobachten bzw. haben sich besonders auch aus den Gesprächen mit den Führungsempfängern herauskristallisiert. Nachfolgend werden einige Beispiele genannt. Spieler sprechen bspw. von der Übernahme von mehr Verantwortung bzw. von *Ownership*, einem Führungsverhalten, das durch T1 positiv beeinflusst wurde. Die Ausführungen von T1, der einen Führungsspieler zum Kapitän gemacht hat und dessen Leistungen auf dem Platz danach explodiert sind, sind ein gutes Beispiel für Ownership. Ein weiteres Beispiel bezüglich der Übernahme von Eigenverantwortung ist die Mannschaft aus Case IV, die während dem Spiel ein eigenes Spielsystem eingeführt hat. Dies konnte nur

deshalb geschehen, weil der Führungsstil des Trainers (T1) den Spielern gewisse Freiheiten einräumt. Eine weitere Auswirkung des Führungsverhaltens von T1 ist, dass seine Offensiv-Spieler kreativer auf dem Spielfeld agieren, da sie im Gegensatz zu den Verteidigern weniger Vorgaben erhalten. Bei Case II war aufgrund des Trainerwechsels besonders gut erkennbar, was die Inspirational Leadership eines Trainers bei den Spielern auszulösen vermag. Die Dominanz von T7 hat die Spieler fast erdrückt und sie in ihren Entscheidungen eingeschränkt. Zudem waren die Spieler verunsichert und besassen fast keine Entscheidungsgewalt. Der Trainerwechsel zu T10, der den Spielern vielmehr Freiraum einräumt, hat die Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative der Spieler deutlich gesteigert. Nicht zuletzt hat sich dies auch resultatmässig ausbezahlt. Hat das Team unter T10 doch eine der besten Rückrunden aller Super-League-Mannschaften gespielt.

Die zweite Forschungsfrage RQ_2 bezweckte, die Determinanten von Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs herzuleiten. Konkret lautete die Forschungsfrage wie folgt:

RQ_2: Mit welchen Determinanten kann Inspirational Leadership von professionellen Fussballtrainern bestimmt werden?

- Im Rahmen einer ausführlichen Fallstudienanalyse sowie durch den Einbezug eines theoretischen Rahmenmodells, das einerseits auf dem Kommunikationsquadrat und andererseits auf dem Wertequadrat basiert, konnten entsprechende Kodierungen, Kategorisierungen und Konstrukte hergeleitet werden, die Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs determinieren.

- Schliesslich war es im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse möglich, aus den Kategorien und Konstrukten sog. Ergänzungspartnerschaften zu definieren, die Inspirational Leadership sowohl aus prozessualer als auch aus inhaltlicher Sicht abbilden. Aufgrund des Basismodells konnten diese Ergänzungspartnerschaften zu den neun Dimensionen von Inspirational Leadership weiterentwickelt werden.

- Es sind dies die folgenden neun Dimensionen: 1) Adressat; 2) Distanz; 3) Exposure; 4) Authentizität; 5) Dominanz; 6) Intervention; 7) Emotionalität; 8) Befugnis und 9) Innovation.

Und als letzte Forschungsfrage bezweckte RQ_3 die Herleitung eines Modells zur Determination und Anwendung von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. Die exakte Forschungsfrage lautete wie folgt:

RQ_3: Wie sieht ein anwendungsorientiertes Inspirational Leadership Model für Trainer im professionellen Fussball aus?

- Das Inspirational Leadership Model für den Kontext des professionellen Fussballs bildet zwei Ebenen ab. Einerseits wird die Prozessebene dargestellt. Dies geschieht anhand des Kommunikationsquadrats. Andererseits wird durch das ILM die Inhaltsebene dargestellt, was durch den Einbezug des sog. Wertequadrats realisiert wird.
- Die Analyse des Kommunikationsquadrats hat zum Vorschein gebracht, dass Inspirational Leadership nicht auf der Sachebene ausgelöst werden kann. Dies bedeutet, dass ein Trainer auf den anderen drei Ebenen des Kommunikationsquadrats, nämlich auf der Beziehungs- und Appellebene sowie auf der Ebene der Selbstkundgabe Inspiration bei den Spielern (Inspirational Leadership) ausüben kann.
- Die Führungsquadratsanalyse hat neun Determinanten entwickelt, die Inspirational Leadership am Kontext des professionellen Fussballs inhaltlich determinieren. Diese Determinanten wurden bereits als Antwort auf die Forschungsfrage RQ_2 genannt.
- Werden nun die Erkenntnisse der Prozess- und Inhaltsebene kombiniert, kann damit das Inspirational Leadership Model hergeleitet werden. Das ILM bildet den Kern der vorliegenden Dissertation. Dies auch deshalb, weil das ILM als Basis für unterschiedliche Anwendungsinstrumente zur Steuerung von Inspirational Leadership agiert.
- Aufgrund des ILM können die Inspirational Leadership Plots zur Visualisierung von Inspirational Leadership im professionellen Fussball eingesetzt werden. Die ILP können zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung von Trainern, aber auch als Instrument zur Personalselektion eingesetzt werden.
- Letztlich ist basierend auf den Erkenntnissen des ILM eine Inspirational Leadership Toolbox entstanden, die den Trainern ein Set an Instrumenten zur Verfügung stellt, um Inspirational Leadership ausüben zu können. Zusätzlich wurden verschiedene Anwendungsmöglichkeiten dieser ILT evaluiert und dargestellt.

9.2 Theoretischer Beitrag

Nachfolgend werden die theoretischen Erkenntnisse der vorliegenden Studie dargestellt. Zur Strukturierungshilfe werden die Ausführungen in vier Bereiche aufgeteilt. Erstens wird der Beitrag bei der Identifikation und der Beschreibung der Forschungslücke beschrieben, zweitens werden die Erkenntnisse der Fallstudienanalyse dargestellt, drittens werden die Resultate der Inspirational-Leadership-Anwendungen erläutert und viertens werden die Key Learnings der gesamten Studie nochmals explizit aufgezählt.

9.2.1 Identifikation der Forschungslücke

In Kapitel 1.2 wurde die Forschungslücke der vorliegenden Studie erläutert. Konkret ging es darum, dass das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership bis anhin nicht erforscht und mittels einer Theorie bzw. einer entsprechenden Modellierung theoretisch abgebildet wurde. Der Autor der vorliegenden Studie kam zum Schluss, dass dies aufgrund von verschiedenen Faktoren nicht geschehen ist. Dies lag u. a. an der hohen Komplexität und Interdisziplinarität der Thematik. Zudem war sich die *Scientific Community* lange Zeit einig darüber, dass Inspirational Leadership ausschliesslich aufgrund angeborener Fähigkeiten ausgeübt werden kann. Dementsprechend ist es auch nicht zu einer Operationalisierung von Inspirational Leadership gekommen. Die vorliegende Studie beabsichtigte, das Phänomen der Inspirational Leadership anhand einer Modellierung zu determinieren und daraus entsprechende Anwendungen für die Praxis zu erarbeiten. Als Kontext wurde der professionelle Fussball gewählt. Und dies v. a. deshalb, da die Führungsinteraktion zwischen Sender und Empfänger bzw. die entsprechenden Reaktionen im professionellen Fussball besonders gut erkennbar sind.

9.2.2 Erkenntnisse der Fallstudienanalyse

Die Fallstudienanalyse (Cases I bis IV) hat zahlreiche Ergebnisse rund um das Thema der Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs hervorgebracht. Innerhalb der Fallstudienanalyse konnten auf drei unterschiedlichen Ebenen Erkenntnisse generiert werden. *Erstens* hat die Einzelfallstudie Einblicke sowie einen Orientierungsrahmen für Inspirational Leadership im professionellen Fussball geschaffen. *Zweitens* hat die Kommunikationsquadratanalyse die Prozessperspektive von Inspirational Leadership analysiert. Und *drittens* hat die Führungsquadratanalyse die inhaltlichen Bestandteile von Inspirational Leadership exploriert und mittels entsprechender

Kategorien, Konstrukten und Dimensionen theoretisch abgebildet. Nachfolgend werden die Erkenntnisse dieser drei Ebenen erläutert.

1. Die Einzelfallstudien der Cases I bis IV haben einen ersten Orientierungsrahmen zur Exploration des Phänomens der Inspirational Leadership im professionellen Fussball geliefert. So konnten die untersuchten Trainerpersönlichkeiten in zwei unterschiedliche Typen eingeteilt werden. Es sind dies die beiden Typen der *inspirierenden (A)* bzw. der *nicht-inspirierenden (B)* Trainer. Es hat sich herausgestellt, dass ein *inspirierender* Trainer seinen Spielern gewisse Freiräume einräumt. Dabei existieren unterschiedliche Verhaltensweisen, um seinen Spielern solche Freiheiten einzuräumen. Dominanz und Druck hingegen sind aufgrund der untersuchten Cases kontraproduktiv für die Auslösung von Inspiration im professionellen Fussball. Ähnlich verhält es sich mit der Häufigkeit der Intervention des Trainers. Diese sollte den Spielfluss nicht zu stark einschränken. Es wurde auch erkannt, dass gewisse Trainer über einen nüchternen und rationalen Führungsstil verfügen, andere Trainer hingegen eher emotional und extrovertiert im Umgang mit den Spielern agieren.
2. Die Kommunikationsquadratanalyse hat zum Vorschein gebracht, dass Inspirational Leadership auf drei der vier Ebenen des Kommunikationsquadrats ausgeübt werden kann. Es sind dies die Beziehungsebene, die Ebene der Selbstkundgabe sowie die Appellebenen. Auf der Sachebene hingegen kann kaum Inspiration durch den Trainer im professionellen Fussball ausgelöst werden. Die Beziehungsebene spielt für Trainer bzw. für Spieler eine unterschiedliche Rolle. So klassifizieren die untersuchten Trainer die Beziehungsebene im Unterschied zu den Spielern als relevant für die Auslösung von Inspiration. Je nach Verhaltensfokus des Trainers kann er als Sach-, Beziehungs-, Appells- oder Inhaltstrainer typologisiert werden.
3. Die Führungsquadratanalyse hat Merkmale und Charakteristika von Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs identifiziert. Diese Ausprägungen können neun Spannungsfeldern der Inspirational Leadership zugeordnet werden. Es sind dies die folgenden Dimensionen:

   Adressat: Die Fallstudienanalyse hat zum Vorschein gebracht, dass das Spannungsfeld zwischen individueller Führung und der Führung des gesamten Teams eine Determinante von Inspirational Leadership darstellt. Nicht jeder Spieler bzw. nicht jede Sub-Einheit von Spielern benötigt dieselben Informationen. Es hat sich

gezeigt, dass Ersatzspieler mehr Führung, Wertschätzung und Zuwendung als Stammspieler benötigen. Ausserdem hat sich herauskristallisiert, dass offensive Spieler weniger klare Vorgaben und Anweisungen als defensive Spieler (i. d. R. Verteidiger) erhalten. Dies ist u. a. darin begründet, dass Offensiv-Spieler für die Spielgestaltung mehr Kreativität einsetzen müssen, als Verteidiger, deren primäres Ziel es ist, Tore zu verhindern.

Distanz: Weitere wesentliche Merkmale von Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs sind im Spannungsfeld der Distanz und Nähe erkennbar. Hier geht es im Speziellen darum, inwiefern ein Trainer gegenüber seinen Spielern nahbar bzw. distanziert ist. Um eine gewisse Nähe zu den Spielern aufzubauen ist es für einen Trainer bspw. unabdingbar, dass er den Spielern persönliche Informationen preisgibt (z. B. Storytelling) oder eine gewisse körperliche Nähe zulässt (u. a. durch einen Handschlag oder eine Umarmung). Wichtig ist es für einen Trainer auch, dass er seinen Spielern auf Augenhöhe gegenübertritt.

Exposure: Ein Trainer kann seine Spieler gegenüber Dritten (u. a. Medien) exponieren oder sie gegenüber aussen schützen. Junge Spieler benötigen diesbzgl. eine andere Führung, als erfahrene Spieler. Dieses *Exposure* ist ein weiteres Spannungsfeld, das die Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball mit determiniert.

Authentizität: Aufgrund der durchgeführten Fallstudienanalyse hat sich herausgestellt, dass das authentische Auftreten des Trainers eine entscheidende Determinante von Inspiration Leadership im professionellen Fussball darstellt. Der Trainer ist diesbzgl. besonders gefordert, muss er doch einerseits seine Mannschaft mit Selbstsicherheit und klarer Richtungsvorgabe führen, andererseits aber auch bescheiden und authentisch gegenüber seinen Spielern auftreten. Aus der Analyse resultiert weiter, dass ein Trainer dann inspirierend sein kann, wenn er *seine innere Einstellung äusserlich sichtbar* macht. Der Trainer muss die gemeinsam mit der Mannschaft definierten Werte mit hoher Integrität vermitteln. Er muss diese der Mannschaft täglich aktiv vorleben. Ein Trainer muss seinen Spielern immer wieder das Privileg aufzeigen, was es heisst, professioneller Fussballer zu sein. Das *Wie* ist dabei oft wichtiger als das *Was*. Insgesamt formt der Trainer die *Persönlichkeit einer Mannschaft*. Eine erstaunliche Feststellung innerhalb der Dimension der *Authentizität* ist, dass Inspiration teilweise sogar mit einer *positiven Manipulation* der Geführten gleichgesetzt werden kann (bspw. dann, wenn der Trainer den

Spielern immer wieder aufzeigen kann, dass sie stärker als der Gegner sind, obwohl dieser eine Liga höher spielt). Dabei muss jedoch die Authentizität des Trainers zu 100 % beibehalten werden, um mittel- bis langfristig erfolgreich zu sein.

Dominanz: Die *Dominanz* stellt eine elementare Determinante von Inspirational Leadership dar. Die empirischen Erkenntnisse zeigen auf, dass das Spanungsfeld zwischen einem dominanten und einem freiraumgewährenden Führungsverhalten eine zentrale Rolle bei der Ausübung von Inspirational Leadership einnimmt. Um ein inspirierendes Umfeld zu schaffen, muss der Trainer seinen Spielern gewisse Freiheiten einräumen. Wenn ein Trainer also bspw. zu klare Vorgaben macht, kann dies die Kreativität der Spieler negativ beeinträchtigen. Dies kann auch dann geschehen, wenn der Trainer zu viel spricht. Freiraumgewährendes Führungsverhalten ist demnach unabdingbar für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds im professionellen Fussball.

Intervention: Als weiteres Determinationsfeld von Inspirational Leadership hat sich das Spannungsfeld zwischen einem zurückhaltenden und einem intervenierenden Führungsverhalten herausgestellt. Es hat sich gezeigt, dass es für die Auslösung von Inspiration nicht förderlich ist, wenn ein Trainer zu oft in den Trainings- und Spielablauf interveniert. Deshalb funktioniert bspw. auch das *Ad-hoc*-Feedback, das analog einer Intervention wirkt, für die Ausübung von Inspirational Leadership nicht. Andererseits ist es auch wichtig, dass der Trainer das Trainingsgeschehen mit vollem Kommittment verfolgt und so wenig als möglich, aber doch so oft als notwendig in den Trainingsbetrieb interveniert.

Emotionalität: Ein gut sichtbarer Bestandteil von Inspirational Leadership ist die *Emotionalität* des Führungsverhaltens. Diese Determinante besagt, inwiefern der Trainer über ein rationales bzw. über ein emotionales Führungsverhalten verfügt. Die Analyse des Kommunikationsquadrats hat erörtert, dass es zur Inspiration der Spieler nicht ausreicht, wenn ein Trainer die Sachebene bedient. Es bedarf hierfür des Miteinbezugs der anderen drei Ebenen (Beziehung, Selbstkundgabe und Appell) des Kommunikationsquadrats. Emotionalität kann durch unterschiedliche Instrumente aktiv erzeugt und verstärkt werden (u. a. fesselnde Ansprachen, Videos oder das Zitieren von grossen Persönlichkeiten). Solche Werkzeuge zur Steuerung von Inspirational Leadership wurden im Rahmen der Entwicklung der Inspirational Leadership Toolbox in Kapitel 8.2 dargestellt. Andererseits ist es für die Auslösung von Inspiration auch wichtig, dass der Trainer in bestimmten Momenten

ein rationales Führungsverhalten besitzt. So hat sich in bestimmten Situationen auch ein *Ruhe bewahrendes* Führungsverhalten als inspirierend herausgestellt.

Befugnis: Das Spannungsfeld der Delegation vs. der Selbstausführung stellt eine weitere erfolgskritische Determinante für Inspirational Leadership im professionellen Fussball dar. *Führung von unten* hat sich für verschiedene Mannschaften als gute Basis für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds herausgestellt. Unabdingbar ist, dass die Spieler in die Verantwortung von Erfolg bzw. von Misserfolg miteinbezogen werden. Im Weiteren ist es gemäss den empirischen Befunden vorteilhaft, wenn der Trainer seinen Spielern vor Augen führt, wie wichtig sie für den Erfolg der Mannschaft sind. Aufgrund der Analyseresultate kann subsumiert werden, dass ein Umfeld der Eigenverantwortung eine Voraussetzung für die Ausübung von Inspirational Leadership ist. Wenn ein Trainer bspw. zu klare Vorgaben macht, kann dies die Kreativität der Spieler erheblich einschränken. Wichtig ist gemäss den empirischen Befunden auch die Art und Weise, wie Aufgaben delegiert werden. Die Aufgaben können den Spielern auch so *verkauft* werden, dass die Spieler sie selbst ausführen wollen. Dies ist dann auch vergleichbar mit der zuvor erwähnten positiven Manipulation.

Innovation: Eine weitere Determinante von Inspirational Leadership ist gemäss den Erkenntnissen der Fallstudienanalyse die Dimension der *Innovation*. Diese beinhaltet das Spannungsfeld zwischen Innovation und Bewahrung des Status quo. Die Integration von neuen Trainingsmethoden und Techniken kann bspw. förderlich für die Schaffung eines inspirierenden Umfelds sein (vgl. zum Beispiel die JER-Aktion von Jürgen Klopp). Andererseits können sich zu viele Veränderungen und Umwälzungen auch negativ auf die Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball auswirken.

Die eben erläuterten neun Dimensionen, die anhand der Führungsquadratanalyse hergeleitet wurden, determinieren die Inhaltsebene von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. Jede Dimension ist dabei als Spannungsfeld zwischen zwei polaren Ausprägungen eines spezifischen Führungsverhaltens zu verstehen. Die Analyse selbst besagt noch nicht, welche Ausprägungen innerhalb einer Dimension vorteilhaft für die Auslösung von Inspiration sind. Diese Feststellungen werden im nächsten Kapitel erläutert.

9.2.3 Erkenntnisse aus der Anwendung des Inspirational Leadership Models

Die zuvor erwähnten Erkenntnisse der Fallstudienanalyse haben die Grundlagen geschaffen, ein sog. Inspirational Leadership Model (ILM) für den professionellen Fussball zu entwickeln. Das ILM determiniert das inspirierende Führungsverhalten (Inspirational Leadership) eines Trainers. Das Modell besteht aus neun Dimensionen. Diese Dimensionen bilden Inspirational Leadership auf den drei Prozessebenen der Beziehung, der Selbstkundgabe sowie des Appells ab.

Als Anwendungsmöglichkeit des ILM wurde der sog. Inspirational Leadership Plot (ILP) entwickelt. Der ILP visualisiert das inspirierende Führungsverhalten der Trainer im professionellen Fussball. Ein grosser Mehrwert dieses ILP ist die direkte Vergleichbarkeit mit dem Führungsverhalten von anderen Trainern. Das Instrument kann in der Personalpraxis vielseitig eingesetzt werden. Auf diese Anwendungsmöglichkeiten wird in Kapitel 9.3 nochmals spezifisch eingegangen.

Der ILP wurde zur Analyse der Inspirational Leadership der Trainer aus den Fallstudien eingesetzt. Die bereits aufgrund der Einzelfallstudie in Kapitel 4.5 generierten Erkenntnisse konnten damit erweitert werden. Diese Ergebnisse werden nachfolgend erläutert.

- Trainer im professionellen Fussball können als *inspirierende Trainer (A)* und als *nicht-inspirierende (B)* Trainer klassifiziert werden. *Inspirierende Trainer* besitzen viele ausgeglichene (z. B. sowohl *rational*, als auch *emotional*) Merkmalsausprägungen innerhalb der neun Dimensionen und *nicht-inspirierende Trainer* besitzen relativ viele einseitige Merkmalsausprägungen.

- Trainern, die relativ ausgeglichene Ausprägungen in den jeweiligen Dimensionen besitzen, gelingt es besser ihre Spieler zu inspirieren, als Trainern, die relativ viele einseitige Ausprägungen der jeweiligen Dimensionen besitzen.

- Demnach ist nicht das Entweder-oder entscheidend um ein inspirierender Trainer zu sein, sondern vielmehr das Sowohl-als-auch. Einem inspirierenden Trainer gelingt es, situationsabhängig sein Führungsverhalten zu balancieren. Diese Balance ist bei allen Dimensionen des ILM gefragt. Wird bspw. die Dimension der *Authentizität* betrachtet, kann konkludiert werden, dass die Herausforderung u. a. darin liegt, die Mannschaft mit Selbstsicherheit zu führen, dabei aber keinesfalls Kompromisse zuungunsten der Authentizität der eigenen Person zu machen.

- Sogenannte *extreme* Trainer, also Trainer, die viele einseitige Ausprägungen bzw. eine hohe Polarität innerhalb der einzelnen Dimension des ILM aufweisen, besitzen keine gute Konstitution, um Inspirational Leadership im professionellen Fussball erfolgreich ausüben zu können.
- Die Dimension der *Dominanz* nimmt eine prägende Rolle innerhalb des ILM ein. Eine zu starke Ausprägung dieser Dimension zugunsten der Dominanz unterbindet die Auslösung von Inspiration. Die *Dominanz* besitzt zudem inhaltliche Überschneidungen mit den Dimensionen der *Intervention, Distanz, Authentizität* und *Befugnis*. Diese Determinante besitzt darum einen Multiplikationseffekt, der sich sowohl zugunsten, aber auch zuungunsten von Inspirational Leadership auswirken kann.

9.2.4 Key Learnings der durchgeführten Studie

Nachfolgend werden die Ergebnisse der gesamten Studie integriert betrachtet und anhand von zehn Key Learnings zusammengefasst. Die Ergebnisse umfassen alle Bereiche der vorliegenden Dissertation, und integrieren sowohl die explorativen Befunde, als auch die Erkenntnisse der Theoriebildung und jene der Anwendungen.

Key Learning 1: Das Forschungsgebiet der Inspirational Leadership als Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung wurde bis anhin vernachlässigt. Diese Ignoranz beruht einerseits auf der hohen Komplexität, der Abstraktheit und der Interdisziplinarität der Thematik. Andererseits liegt es aber auch daran, dass über einen längeren Zeitraum davon ausgegangen wurde, dass inspirierende Führungskräfte *geboren* wurden und dass Inspirational Leadership entsprechend nicht erlernt und aktiv beeinflusst werden kann.

Key Learning 2: Die Einzelfallstudien von fünf Trainern aus vier Vereinen haben im Rahmen einer *Within-Case-Analyse* zum Vorschein gebracht, dass Trainer grundsätzlich in *inspirierende (A)* und *nicht-inspirierende (B)* Trainer eingeteilt werden können.

Key Learning 3: Das multiple Fallstudiendesign mit einer entsprechenden *Cross-Case-Analyse* hat das Thema der Inspirational Leadership erstmalig im Kontext des professionellen Fussballs anhand einer einjährigen Spielzeit exploriert. Dabei wurde das empirische Datenmaterial im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse

mittels *Kodierungen, Kategorien* und *Konstrukten* zergliedert und theoretisch abgebildet.

Key Learning 4: Die *Kommunikationsquadratanalyse* hat aus Prozessperspektive hergeleitet, dass Inspirational Leadership durch einen Trainer im professionellen Fussball *nicht auf der Sachebene* ausgelöst werden kann. Hingegen ist es möglich, Inspirational Leadership auf der Beziehungs- und Appellebene sowie auf der Ebene der Selbstkundgabe auszulösen.

Key Learning 5: Aufgrund der *Kommunikationsquadratanalyse* konnte eine Typologisierung von Trainern gemacht werden. Demnach kann je nach Führungsverhalten eines Trainers zwischen einem *Sach-, einem Beziehungs- sowie einem Vorbilds-* und *einem Appelltrainer* unterschieden werden.

Key Learning 6: Basierend auf dem sog. *Führungsquadrat* konnten im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse sog. *Ergänzungspartnerschaften für die Determination von Inspirational Leadership* im Kontext des professionellen Fussballs hergeleitet werden.

Key Learning 7: Anhand der Ergänzungspartnerschaften konnten *neun Determinanten von Inspirational Leadership* im Kontext des professionellen Fussballs hergeleitet werden. Diese Determinanten, die nachfolgend als Dimensionen bezeichnet werden, lauten wie folgt: *Adressat, Distanz, Exposure, Authentizität, Dominanz, Intervention, Emotionalität, Befugnis* und *Innovation*. Die einzelnen Dimensionen bestehen jeweils aus zwei gegensätzlichen Ausprägungen des Führungsverhaltens. Diese neun Dimensionen bilden das *Inspirational Leadership Model*. Das ILM basiert auf den drei Ebenen der *Beziehung*, der *Selbstkundgabe* und des *Appells*.

Key Learning 8: Der sog. *Inspirational Leadership Plot* ist eine Anwendung des ILM und kann in der Führungspraxis eingesetzt werden. Die Analyse der Inspirational Leadership der Trainer in Case I bis IV anhand des ILM hat folgende Erkenntnisse zum Vorschein gebracht:

- Trainern, die über *ausgeglichene Ausprägungen in den jeweiligen Dimensionen* verfügen, *gelingt es besser ihre Spieler zu inspirieren*, als Trainern, die viele einseitige Ausprägungen der jeweiligen Dimensionen besitzen.
- Nicht das *Entweder-oder* ist entscheidend, um ein inspirierender Trainer zu sein, sondern vielmehr das *Sowohl-als-auch*. Einem inspirierenden Trainer ge-

lingt es, sein Führungsverhalten hinsichtlich der neun Dimensionen zu balancieren.

- Sogenannte *extreme* Trainertypen, also Trainer, die eine stark einseitige Ausprägung bzw. eine hohe Polarität innerhalb der einzelnen Dimensionen des ILM aufweisen, besitzen eine *suboptimale Grundkonstitution*, um Inspirational Leadership erfolgreich ausüben zu können.
- Die Dimension der *Dominanz* nimmt eine *prägende Rolle innerhalb des ILM* ein. *Eine zu starke Ausprägung dieser Dimension zugunsten der Dominanz unterbindet die Auslösung von Inspiration* im Kontext des professionellen Fussballs. Inspiration kann deshalb nur dann ausgelöst werden, wenn die Spieler über gewisse *Freiräume* verfügen. Diese *Dominanz* beeinflusst durch inhaltliche Überschneidungen auch die Dimensionen der *Intervention,* der *Distanz,* der *Authentizität sowie* der *Befugnis* und nimmt deshalb einen besonderen Stellenwert für die Auslösung von Inspiration ein.

Key Learning 9: Die durchgeführte Untersuchung, hat aufgezeigt, dass *Inspirational Leadership im Kontext des professionellen Fussballs aktiv durch den Trainer mitgestaltet* werden kann. Diese Erkenntnis untermauert die Feststellung derjenigen Forscher, die bereits in der Führungsforschung dargestellt haben, dass Inspirational Leadership aktiv gesteuert und durch die Führungspersönlichkeit beeinflusst werden kann.

Key Learning 10: Aufgrund des Wissens der Beeinflussbarkeit und der Determinanten von Inspirational Leadership wurde eine anwendungsorientierte *Inspirational Leadership Toolbox* entwickelt. Diese ILT bietet eine Vielzahl an Instrumenten zur Auslösung und Verstärkung von Inspirational Leadership. Ausserdem wurde aufgezeigt, dass es sowohl auf als auch neben dem Platz eine Vielzahl an Opportunitäten zur Auslösung von Inspirational Leadership im professionellen Fussball gibt.

9.3 Praktischer Beitrag

Der Fokus der vorliegenden Studie lag auf der Bildung einer Theorie zur Determination von Inspirational Leadership von Trainern im professionellen Fussball. Demnach ist es offensichtlich, dass der Grossteil der Erkenntnisse dem theoretischen Beitrag zugeordnet werden kann. Trotzdem wurden basierend auf dem Inspirational Leadership Model auch zwei Anwendungsmöglichkeiten für den professionellen Fussball

entwickelt. Es ist sind dies einerseits die *Inspirational Leadership Plots* und andererseits ist es die *Inspirational Leadership Toolbox*.

Die sog. *Inspirational Leadership Plots* (ILP) sind Visualisierungen zur Determination von Inspirational Leadership im professionellen Fussball. Die ILP schaffen die Voraussetzungen, Inspirational Leadership von unterschiedlichen Trainern bzw. zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu vergleichen. Die ILP können in verschiedenen Bereichen der Personalführung eingesetzt werden. Nachfolgend werden einige relevante Anwendungsfelder aufgezählt:

- Personalselektion
- Personalbeurteilung
- Personalentwicklung und
- Personalvergütung.

Als zweite Anwendung des Inspirational Leadership Model wurde die *Inspirational Leadership Toolbox* entwickelt. Diese ILT besteht aus einer Vielzahl an Massnahmen, die der Trainer zur Ausübung oder Verstärkung von Inspirational Leadership einsetzen kann. Die Massnahmen sind analog zu den Dimensionen des ILM gegliedert. Sämtliche Instrumente der ILT stammen aus den empirischen Untersuchungen der vorliegenden Studie. Da die durchgeführte Studie eruiert hat, dass Inspirational Leadership aktiv beeinfluss- und steuerbar ist, kommt der ILT eine grosse Bedeutung zu. Klar ist hingegen auch, dass die Instrumente der Toolbox nicht einfach per se funktionieren, sondern dass es den richtigen Umgang damit, eine gewisse Erfahrung und das richtige Timing dafür benötigt.

Weiter wurden auch verschiedene Einsatzmöglichkeiten für die ILT-Instrumente evaluiert. Grundsätzlich gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten. So kann u. a. zwischen Instrumenten entschieden werden, die *während* oder *nach* dem *Spiel*, *während* dem *Training* auf dem *Spielfeld* bzw. *ausserhalb* des *Spielfelds* oder gar *ausserhalb der Arbeitszeit* eingesetzt werden können.

9.4 Limitationen der Untersuchung

Nachfolgend sollen die Limitationen des vorliegenden Dissertationsprojekts erläutert werden. Erstens wird die Eingrenzung des Forschungsgebiets begründet. Zweitens wird auf die Charakteristika und Limitationen der qualitativen, empirischen Sozialfor-

schung eingegangen und drittens werden die Wahl des spezifischen Kontexts und die daraus folgenden Implikationen für die Theoriebildung dargestellt.

Erstens wird zur Eingrenzung der Forschungsthematik erwähnt, dass die Komplexität, die hohe Abstraktion und die Interdisziplinarität der Thematik der Inspirational Leadership dazu geführt haben, dass das Thema in der Forschung vernachlässigt wurde. Dieses Informationsvakuum wurde in Kapitel 1.2 beschrieben. Die durchgeführte Studie hat das Konzept der Inspirational Leadership aus Perspektive der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung analysiert. Dabei wurden die aus der Psychologie stammenden, inhaltlichen Eigenheiten des theoretischen Konstrukts der Inspiration zwar erläutert, der Fokus indes lag auf der Exploration des Phänomens der Inspirational Leadership als Teil der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung. In diesem eigenständigen Bereich konnte auch die Forschungslücke identifiziert werden.

Zweitens wird zur angewandten Methodik ausgeführt, dass sich die durchgeführte qualitative empirische Studie strikt an die rigiden wissenschaftlichen Anforderungen gehalten hat. Um diesen strengen Anforderungen gerecht zu werden, musste die zuvor dargestellte Thematik so eng als möglich gefasst werden. Im Laufe der mehrjährigen Studie musste die Themenstellung mehrmals adjustiert werden. Dies wird speziell von der qualitativen Forschung auch gefordert. Der Autor der vorliegenden Studie beabsichtigte ursprünglich, das Forschungsphänomen der Inspirational Leadership anhand einer Ethnographie zu erforschen. Dieses Vorhaben hat sich dann zu Beginn der Feldforschung als nicht umsetzbar dargestellt. Obwohl über drei Jahre ein guter Zugang zum Forschungsobjekt hergestellt wurde, war es dem Studienverfasser nicht möglich, den wissenschaftlichen Anforderungen einer ethnographischen Studie gerecht zu werden. Dieses Forschungsdesign hätte u. a. verlangt, dass der Forscher die Mannschaft über die gesamte Saison aus nächster Nähe (z. B. als Betreuer) begleitet hätte. Dies war aus verschiedenen Gründen bei keinem der untersuchten Cases möglich.

Weiter galt es für die vorliegende Studie die Hauptkritikpunkte an der qualitativen Forschung zu beachten. Punch (2005) nennt hier im Speziellen die Subjektivität sowie die limitierte Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse. Durch die strikte Orientierung an wissenschaftlich bewährten Methoden im Rahmen der qualitativen Forschung wurde versucht, den Einfluss der Subjektivität bestmöglich zu reduzieren. Im Weiteren wurden die entsprechenden Daten bewusst im Rahmen einer Triangulation erhoben, um allfällige Verzerrungen zu minimieren. Im Rahmen des Case Study Designs bzw. der qualitativen Inhaltsanalyse hat sich der Forscher explizit an den Gütekriterien der

qualitativen Forschung orientiert. Krippendorff (2004) erwähnt hier, dass sich die inhaltsanalytischen Kriterien an den klassischen Testgütekriterien quantitativer Forschung orientieren können. Dabei handelt es sich um die Objektivität, die Reliabilität und die Validität (2010).

Als dritter Punkt zu den Ausführungen des vorliegenden Kapitels wird die Wahl des Kontexts begründet und diskutiert. Mehrfach im Verlaufe der Studie wurde erläutert, warum gerade der Kontext des professionellen Fussballs für die Exploration des Forschungsphänomens der Inspirational Leadership verwendet wurde. Es sind dies die folgenden drei Hauptgründe: Erstens ist die Führungsinteraktion zwischen Sender und Empfänger und die entsprechende Reaktion im professionellen Fussball besonders gut erkennbar. Zweitens erhält der Kontext des professionellen Fussballs von allen Umweltsphären, vgl. Rüegg Sturm (2003), sehr viel Aufmerksamkeit und drittens besitzt der Verfasser einen hervorragenden Zugang zu etlichen Akteuren des Untersuchungskontexts.

Die Durchführung der Studie in einem solch dynamischen Umfeld wie dem professionellen Fussball war durchaus eine Herausforderung. So wurde alleine im Verlaufe der Raiffeisen Super League Saison 2012/13 16 Mal[23] der Trainer gewechselt. Diese Unstetigkeit hat die Untersuchung natürlich erschwert. Im Speziellen war dies bei Case II der Fall, bei dem inmitten der Saison der Trainer (T7) entlassen und durch einen Nachfolger (T10) ersetzt wurde.

Durch die restriktive Eingrenzung der Thematik, die strikte Orientierung an den Anforderungen der empirischen Sozialforschung sowie der Wahl eines geeigneten Kontexts ist es dem Studienautor gelungen, Forschungsergebnisse mit Neuigkeitscharakter und einen Mehrwert für die wissenschaftliche Gemeinschaft zu generieren. Nicht zuletzt sind die Resultate auch für die Führungspraxis von professionellen Fussballvereinen von Relevanz und Praktikabilität zugleich. Es kann konstatiert werden, dass mit

[23] Informationen gefunden am 1. April 2014 unter http://www.transfermarkt.ch/de/raiffeisen-super-league/trainerwechsel/wettbewerb_C1_2012.html.

der vorliegenden Studie sowohl dem wissenschaftliche Anspruch der *Rigour*[24], als auch dem Anspruch der *Relevance*[25] Rechnung getragen wurde.

9.5 Ausblick für die Forschung

Die durchgeführte Studie hat eine Reihe von Ergebnissen geliefert, an die weitere Forschungsarbeiten angeknüpft werden können. Der Forschungsautor sieht hier aus inhaltstheoretischer Perspektive drei Optionen, um mit den Erkenntnissen umzugehen.

Erstens soll das Inspirational-Leadership-Modell im Rahmen von quantitativen Studien verifiziert werden. Diesbezüglich wird sicherlich auch eine Weiterführung der Operationalisierung des ILM gefordert. Entsprechende Skalen zur Determination der neun identifizierten Faktoren sollen hergeleitet werden. Sämtliche dieser neun evaluierten Determinationsfelder von Inspirational Leadership sollen statistisch überprüft werden. Allenfalls ist es notwendig, die Anzahl der Determinanten zu verändern, um valide Resultate zu generieren.

Zweitens soll das Inspirational Leadership Model auch in weiteren Kontexten untersucht werden. Wir haben gesehen, dass sich der professionelle Fussball aus verschiedenen Gründen hervorragend dazu geeignet hat. Doch die Anwendbarkeit des Modells soll auch auf weitere Kontexte erweitert werden. Zu denken ist dabei an andere Hochleistungsteams aus dem Sport, wie z. B. Basketball, Handball oder Eishockey.

Und drittens soll das Inspirational Leadership Model auch in der betriebswirtschaftlichen Unternehmenspraxis angewandt bzw. entsprechend adaptiert und weiterentwickelt werden. Das ILM soll zu einem universal einsetzbaren Instrument zur Determination, Steuerung und Auslösung von Inspirational Leadership durch eine Führungsperson weiterentwickelt werden. Diese Allgemeingültigkeit des Inspirational Leadership Model ist zugleich auch der Anspruch des Verfassers des vorliegenden Dissertationsprojekts.

---

[24] Die Ausführungen zum Thema *Rigour vs. Relevance* stammen aus dem Seminar *Einführung in die Wissenschaftstheorie und -Methodik*, welches im Rahmen des Doktorandenstudium der Universität St. Gallen im Herbstsemester 2012 unter der Leitung von Prof. Dr. Torsten Tomczak und Prof. Dr. Thomas Dyllick durchgeführt wurde.

[25] Vgl. mit den Ausführungen bei der zuvor erläuterten Fussnote.

9.6 Ausblick für die Praxis

Nachdem zuvor die Potenziale der Ergebnisse aus einem theoretischen Blickwinkel beschrieben wurden, geht es nun darum, die Resultate auch aus einer anwendungsorientierten Sicht zu evaluieren und hinsichtlich der Weiterentwicklung und Nutzbarmachung zu beschreiben.

Durch die vorliegende Dissertation konnte aufgezeigt werden, dass Inspirational Leadership aktiv beeinflusst und gesteuert werden kann. Darum macht es auch Sinn, dass Trainer diesbezüglich entsprechende Techniken und Instrumente besitzen. Kapitel 8.2.1 liefert hierfür mit der ILT ein Set an Instrumenten zur Auslösung von Inspiration bzw. zur Schaffung eines inspirierenden Umfelds. Kapitel 8.2.2 geht noch einen Schritt weiter, und erläutert konkrete Einsatzmöglichkeiten dieser Instrumente im Rahmen des professionellen Fussballs. Das Plädoyer der vorliegenden Ausführungen ist deutlich, Inspirational Leadership soll von Trainern *aktiv* angewandt werden.

Die Inspirational Leadership Plots (ILP) stellen eine praxisorientierte Anwendung des ILM dar. Die ILPs können in der Personalführung von Fussballunternehmen sowie von Trainern selbst nutzbringend eingesetzt werden. Das Instrument erlaubt es einerseits, das eigene Führungsverhalten zu evaluieren und darauf basierend zu verbessern. Andererseits können die ILP,s von der sportlichen Leitung des Vereins für die Selektion und Beurteilung von Fussballtrainern eingesetzt werden. Häufig fehlt bei der Einstellung von Trainern in diesem spezifischen Kontext nämlich ein objektiver Orientierungsrahmen.

Die Resultate der vorliegenden Studie liefern mit dem ILM eine Modellierung, die aufgrund daraus abgeleiteter Instrumente in der Führung von Fussballvereinen eingesetzt werden kann. Die ILT kann von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt werden. Die ILT liefert ein breites Set an Instrumenten zur Steuerung von Inspirational Leadership. Der ILP als weitere Anwendung des ILM dient als Determinations- und Beurteilungsinstrument sowohl von Trainern, als auch von Personalverantwortlichen im professionellen Fussball.

Literatur

Adair, J. (2002). *100 greatest ideas for effective leadership and management. .* Oxford: Capstone Publishing Limited.

Algoe, S. B., & Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: the 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *Journal Positive Psychology, 4*(2), pp. 105-127.

American heritage dictionary. (2006). *American heritage dictionary.* Boston: Houghton Mifflin.

Angrosino, M. V., & Mays de Perez, K. A. (2000). Rethinking observation: From method to context. In N. K. Denzin, *Handbook of qualitative Research* (2nd. ed., pp. 673-702). Thousand Oaks: Sage.

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012, Juni). Leadership Development: Learning Charisma. *Harvard Business Review*.

Armstrong, M. (2005). *Armstrong's handbook of management & leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (1. Auflage ed.). Pentonville Road, London, UK: Kogan Page Limited.

Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Berlin: Walter de Gruyter GmbH.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership.* Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlaub Associates.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*(4), pp. 9-16.

Avramenko, A. (2013). Inspiration at work: Is it an oxymoron? *Baltic Journal of Managment*(1), pp. 113-129.

Bass, B. M. (1981). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.* (3rd ed.). New York: The free press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1988). The Inspirational Process of Leadership. *Journal of Managment Development*(5), pp. 21-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership. A Response to Critiques. In M. Chemers, & R. Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions.* San Diego, New York: Academic Press, Inc.

Beller, S. (2008). *Empirisch forschen lernen. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps.* (Vols. 2., überarbeitete Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

Bickman, L., & Rog, D. (1998). *The sage handbook of applied social research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bisanz, G., & Gerisch, G. (2008). *Fussball. Kondition. Technik.Taktik und Coaching.* Aachen: Meyer & Meyer Verlag.

Blaikie, N. (2000). *Designing social reasearch: the logic of anticipation.* Cambridge, UK: Polity.

BSC Young Boys. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.bscyb.ch/content.aspx?navi=58

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). *Inspiring Leaders.* New York: Routlege.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Charmaz, K. (2012). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.* London: Sage.

Cushion, C. (2001). The coaching process in professional youth football: An ethnography of practice. *Dissertation*. Department of Sport Sciences, Brunel University.

Cushion, C., Harvey, S., Muir, B., & Nelson, L. (2012). Developing the Coach Analysis and Interven-tion System (CAIS): Establishing validity and reliability of a computerised systematic observation instrument. *Journal of Sports Science*(2), pp. 201-216.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14*(4), pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*(1), pp. 25-32.

Elberse, A., & Dye, T. (2012, September). Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United. *Harvard Business Review*.

FC Luzern. (2015, Juni 19). Retrieved from http://www.fcl.ch/dynasite.cfm?dsmid=89928

Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 5*(4), pp. 163 - 176.

Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* (4. Auflage ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Forman, D., & van der Oord, F. (2013, 02 21). *Talent Management. People. Practice. Insight.* Retrieved 07 07, 2015, from http://www.talentmgt.com/articles/eight-principles-of-inspirational-leadership

Früh, W. (2007). *Inhaltsanalyse* (Vol. 6. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, pp. 1-17.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012, Juli 24). Seeking Qualitative Rigour in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. (Sage, Ed.) *Organizational Research Methods*, pp. 1-17.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory.* Chicage, IL: Aldine.

Goethe, J. W. (1986). *Faust. Der Tragödie Erster Teil.* Stuttgart: Reclam.

Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You?* Boston: Harvard Business School Press.

Gotschall, D. (2010). The Inspirational leadership of social entrepreneur and philanthropist Malcom Harris. San Francisco.

Grasshopper Club. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.gcz.ch/club/geschichte/uebersicht/

Gross, H. (1983). Grundsatzfragen sozialwissenschaftlicher Theorie-Bildung. *Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie*(14), pp. 1-14.

Gummesson, E. (2008). Case Study. In R. Thorp, & R. Holt, *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research* (pp. 39-49). London: Sage.

Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practise.* (2nd ed.). London: Routledge.

Hart, T. (1998). Inspiration: exploring the experience and its meaning. *Journal of Humanistic Psychology*(3), pp. 7-35.

Hart, T. (2000). Inspiration as knowing. In T. Hart, K. Puhakka, & P. L. Nelson, *Transpersonal Knowing; Exploring the horizon of consciousness.* New York: State University of New York Press.

Helwig, P. (1967). *Charakterologie.* Freiburg im Breisgau: Herder-Bücherei.

Holt, N., & Sparkes, A. C. (2001). An ethnographic study of cohesivness in a college soccer team over a season. *The Sport Psychologist*(15), pp. 188-204.

Homburg, C., & Krohmer, H. (2008). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

http://www.fcsg.ch/ueber-uns/geschichte/. (n.d.). Retrieved Mai 8, 2014, from FCSG : http://www.fcsg.ch/ueber-uns/geschichte/

Hughes, C. (2006). *Qualitative and quantitative approaches to social research*. Retrieved 07 08, 2015, from http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/sociology/staff/academicstaff/chughes/hughesc_index/teaching

Jenewein, W., & Heidbrink, M. (2008). *High-Performance-Teams. Die Fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit.* Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.

Johannes, R.-S. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz.* (Vol. 2. durchgesehene und korrigierte Auflage.). Bern: Haupt.

Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*(4), pp. 765-767.

Jürgen Klopp - 1zu1 - ein Gespräch. (2015). *Horizont. Marketing. Agenturen. Medien.* Retrieved 07 08, 2015, from http://www.horizont.net/news/media/7/Klopp_Broschuere.pdf-65742.pdf

Khan, S., & VanWynsberghe, R. (2008, Januar). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum qualitative social research*(No. 1).

Kotter, J. P. (2001). Waht leaders really do. *Harvard Business Review*(11), pp. 85-96.

Krane, V., & Baird, S. (2005). Using Ethnography in Applied Sport Psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, pp. 87-107.

Krippendorf, K. (2004). *Content analysis: an introduction into its methodology.* CA: Thousands Oaks.

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten.* (Vol. 3. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühn, A. (2012, 05 01). *Baslerzeitung*. Retrieved 07 08, 2015, from http://blog.bazonline.ch/steilpass/index.php/4131/trainer-vom-typus-gross-sind-nicht-mehr-zeitgemass/

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung.* Weinheim: Beltz Verlag.

Langley, A., & Abdallah, C. (2001). In Building Methodological Bridges. Template and Turns in qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*.

Larwood, L., Falbe, C., Krieger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Managment Journal, 38*(3), pp. 740-769.

Lenhard, S., & Reise, A. (2012). *Königswieser & Network. International Management Consulting.* Retrieved 07 07, 2015, from http://www.koenigswieser.net/fileadmin/user_upload/pdf/Fu%CC%88hrung%20als%20Beziehungsarbeit.pdf

Lisch, R., & Kriz, J. (1978). *Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Bestandsaufnahme und Kritik.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Locke, E. A. (1999). *The essence of Leadership. The four Keys to Leading Successfully.* Lanham, Maryland: Lexinton Books.

Maitland, A. (2012, September 30). Organisational culture and coach-athlete relationships: An ethnographic study of an elite rowing club. *Dissertation*. School of Sport and Education, Brunel University.

Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multi-business-organisations. *Academy of Management Journal*(2), pp. 265-301.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken* (Vols. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meininghaus, F. (2012, 05 11). *Die Zeit*. Retrieved 07 08, 2015, from http://www.zeit.de/autoren/M/Felix_Meininghaus/index.xml/seite-2

Morden, T. (1997). Leadership as Vision. In *Management Decision* (p. 665).

Morell, M. (2001). *Shackleton's Way: Leadership Lessons from the great Antarctic Explorer.* New York: Penguin Books.

Mühlmeyer-Mentzel, A. (2011, Januar). Das Datenkonzept von ATLAS.ti und sein Gewinn für "Grounded-Theory"-Forschungsarbeiten. *Qualitative Sozialforschung, 12*(1).

n/a. (2006). *American heritage dictionary*. Boston: Houghton Mifflin.

National Reserach Council Canada. (2015). *National Reserach Council Canada*. Retrieved 07 01, 2015, from http://www.nrc-cnrc.gc.ca/obj/doc/careers-carrieres/mg_inspirational_leadership.pdf

Organizational vision and system influences on employee inspriation and organizational performance. (2011). *Creativity and Innovation Management, 20*(2), pp. 108-120.

Oxford English Dictionary. (2015). *http://www.oed.com/view/Entry/96980?redirectedFrom=inspiration#eid*. Retrieved 07 07, 2015, from http://www.oed.com/view/Entry/96980?redirectedFrom=inspiration#eid

Pan, S. L., & Tan, B. (2011). Demystifying case research: A structured–pragmatic–situational (SPS) approach to conducting case studies. *Information and Organization*(3), pp. 161-176.

Partington, M., & Cushion, C. J. (2012). Performance during performance: using Goffman to understand the behaviours of elite youth football coaches during games. *Sports Coaching Review, 2*.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. Auflage ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Peischl, H. (2014, Februar 12). Führung durch Inspiration beim FCSG. (F. Lenzlinger, Interviewer)

Pörksen, B., & Schulz von Thun, F. (2014). *Kommunikation als Lebenskunst: Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Poscheschnik, G., & Hug, T. (2010). *Empirisch Forschen: Über die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. Studieren, aber richtig.* Wien: Verlag Huter & Roth.

Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative Approaches.* London: Sage.

Robbins, H., & Finley, M. (2004). *The Accidental Leader: What to Do When You're Suddenly in Charge.* San Francisco: Jossey-Bass.

Rond, d., & Mark. (2008). *The Last Amateurs: To Hell and BAck with the Cambridge Boat Race.* London: Icon Books.

Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods.* Walnut Creek, CA: Alta Mira Press.

Schüller, A. M. (2014). *Generation Y - So führen wir heute erfolgreich.* Zurich: WEKA Business Media AG.

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden 1 - Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg.* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2000). *Miteinander Reden: Kommuniksationspsychologie für Führungskräfte.* Reinbeck bei Hamburg.

Schumpeter, J. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (9. Auflage ed.). Berlin: Humboldt Verlag.

Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2010). Leading to Inspire others: charismatic influence or hard work? *Leadership & Organizational Development Journal.*(7), pp. 736-754.

Snook, S., Nohria, N., & Khurana, R. (2012). *The Handbook for Teaching Leadership. Knowing, Doing, Being.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Springer Gabler Verlag. (2015). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (S. G. Verlag, Editor) Retrieved 07 07, 2015, from http://wirtschaftslexikon.gabler.de /Archiv/78096/arbeits-und-organisationspsychologie-v5.html

Stähle, W. H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vol. 8. Auflage). München: Vahlens.

Straume, L. V., & Vitters, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *Journal of Positive Psychology, 7*(5), pp. 387-398.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Validierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung.* (2. vollständig überarbeitete Auflage ed.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Tages Anzeiger. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Wie-ein-ProfiFussballklub-die-Wirtschaft-stimuliert/story/30955237

Tagesanzeiger. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Wie-ein-ProfiFussballklub-die-Wirtschaft-stimuliert/story/30955237

Tagesanzeiger. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Wie-ein-ProfiFussballklub-die-Wirtschaft-stimuliert/story/30955237

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review, 3*(51), pp. 162-180.

Ternieden, H. (2012, 10 20). *Spiegel Online*. Retrieved 07 08, 2015, from http://www.spiegel.de/politik/deutschland/merkel-bei-der-nationalelf-kabinenbesuch-wird-zum-staatsaffaerchen-a-724182.html

Thun, S. v. (1989). *Miteinander Reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation.* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Transfermarkt. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.transfermarkt.ch/grasshopper-club-zurich/startseite/verein/504

Transfermarkt. (n.d.). Retrieved Juni 12, 2014, from http://www.transfermarkt.ch/de/bsc-young-boys/startseite/verein_452.html

Transfermarkt. (2014, Juni 12). Retrieved from http://www.transfermarkt.ch/de/fc-luzern/startseite/verein_434.html

Transfermarkt. (2014, April 1). Retrieved from http://www.transfermarkt.ch/de/raiffeisen-super-league/trainerwechsel/wettbewerb_C1_2012.html

Transfermarkt.ch. (n.d.). Retrieved April 15, 2014, from http://www.transfermarkt.ch/de/fc-st-gallen/startseite/verein_257.html

Trash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. *Journal of Personality and Social Psychology*(84), pp. 871-889.

Walter-Busch, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick.* Stuttgart: UTB.

Ward, W. A. (2015, 07 07). *Business News Daily*. Retrieved 07 07, 2015, from http://www.businessnewsdaily.com/7481-leadership-quotes.html

Weber, M. (1984). *Soziologische Grundbegriffe* (6. Auflage ed.). Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre.* (4. vollständig überarbeitet ed.). Neuwied-Kriftel: Luchterhand.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research.* Thousand Oaks: Sage.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-Sitational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), pp. 87-108.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2001). Leadership, vision, and organizational effectiveness. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski, *The Nature of Organizational Leadership.* (pp. 181-218). San Francisco: Jossey-Bass.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Manager into Great Leaders.* New York: McGraw-Hill.

zit. in Hughes, C. (2006). *An introduction to qualitative research. What is qualitative research?* Warwick: University of Warwick.

Appendix

Appendix A: Liste Interview-Partner der Cases I-IV

		Trainer-Interviews	Spieler-Interviews
Case I		T3: 1.04.2014	S3: 17.09.2014
			S4: 16.10.2014
			S5: 02.03.2015
			S6: 05.12.2014
			S7: 11.12.2014
Case II	a)	T7: 27.08.2014	S8: 26.09.2014
			S9: 26.09.2014
	b)	T10: 25.11.2014	S11: 05.12.2014
			S12: 05.12.2014
Case III		T17: 12.12.2014	S18: 21.01.2015
			S19: 21.01.2015
Case VI		T1: 10.10.2014	S2: 9.12.2014
			S15: 04.01.2015
			S16: 05.03.2015
			S20: 05.03.2015

Beschreibung Anonymisierung Cases

Interview	Trainer (T) Spieler (S)	N°	Case
1	T	1	IV.
2	S	2	IV.
3	T	3	I.
4	S	4	I.
5	S	5	I.
6	S	6	I.
7	S	8	IIa).
8	S	9	IIa).
9	T	7	IIa).
10	S	11	IIb).
11	S	12	IIb).
12	T	10	IIb).
13	S	13	II.
14	S	14	II.
15	S	15	IV.
16	S	16	IV.
17	T	17	III.
18	S	18	III.
19	S	19	III.
20	S	20	IV.

Appendix B: Liste Beobachtungen Cases

			Beobachtung Trainerverhalten
Case I		1	23. April 2014
		2	30. April 2014
		3	22. August 2014
		4	03. Oktober 2014
		5	15. Oktober 2014
		6	06. November 2014
		7	07. November 2014
Case II	a)	1	30. April 2014
		2	07. Mai 2014
		3	6. September 2014
		4	26. September 2014
		5	14. November 2014
	b)	1	12. November 2014
		2	12. November 2014
		3	25. November 2014
		4	25. November 2014
Case III		1	27. Juli 2014
		2	08. August 2014
		3	08. August 2014
		4	03. September 2014
Case VI		1	10. Oktober 2014
		2	21. Oktober 2014
		3	04. November 2014
		4	14. November 2014
		5	26. November 2014

Appendix C: Anfrage Interviewpartner

Fabio Lenzlinger

Universität St. Gallen

fabio.lenzlinger@unisg.ch

Club Muster, Trainer XY

Musterstrasse xx

1111 Musterikon

St. Gallen, 05.08.2014

Studie zum Führungsverhalten professioneller Fussball-Trainer:

Interview-Anfrage mit dem Chef-Trainer von Club Muster

Sehr geehrter Herr Muster,

Im Rahmen eines wissenschaftlichen Forschungsprojekts der Universität St. Gallen führen wir in der aktuellen Saison 2014/15 eine Studie zum Führungsverhalten der Super-League-Trainer durch. Das Forschungsteam um Professor Dr. W. Jenewein untersucht dabei das Führungsverhalten der Trainer mit Fokus auf die Inspirational Leadership. Es geht darum zu erforschen, was Inspirational Leadership für die Spieler im professionellen Fussball bedeutet, wie dieser Führungsstil von Trainern im professionellen Fussball eingesetzt werden kann und was dadurch bei der Mannschaft oder beim einzelnen Spieler ausgelöst werden kann.

Da wir anlässlich der geplanten Studie bezwecken, alle Raiffeisen-Super-League-Trainer zu befragen, möchte ich Sie hiermit höflichst **um einen rund einstündigen Interview-Termin** anfragen. Wir sind zeitlich flexibel und würden gerne in den nächsten 2 bis 3 Wochen mit Ihnen sprechen. Bitte teilen Sie uns doch via Briefpost, Telefon oder E-Mail einen möglichen Termin mit.

Sehr gerne werden wir Ihnen zum Abschluss der Studie Ende 2015 alle Erkenntnisse und Resultate zukommen lassen. Zusätzlich stehen wir Ihnen auch gerne bei jeglichen Fragen bzgl. Weiterbildung sowie Referaten und internen Schulungen als kompetenter Auskunftspartner zur Verfügung.

Wir danken bereits im Voraus für Ihr Interesse und Ihr Entgegenkommen und wünschen Ihnen eine erfolgreiche Saison mit dem Club Muster.

Mit herzlichen Grüssen

Fabio Lenzlinger

Appendix D: Interviewleitfäden

i). Explorativer Interviewleitfaden (Martin & Eisenhardt, 2010)**. Version: Super-League-Trainer.**

Hintergrundinformationen zur Studie

- Hintergrund und Zweck der Studie
- Hintergrund des Forschers
- Vertraulichkeit der Inhalte

Vertraulichkeit

Alle Daten und Inhalte werden vertraulich behandelt. Sie dienen ausschliesslich zur Verwendung für die vorliegende Forschungsstudie im Rahmen einer Dissertation der Universität St. Gallen.

Anmerkung

Der Interviewer fragt den Interviewee, ob das Gespräch aufgezeichnet werden kann. Obenstehende Vertraulichkeitsklausel gilt für das vollständige Interview sowie für die Tonbandaufnahmen.

Struktur des Interviews

1. Einführung
2. Einsatz Inspirational Leadership
3. Reaktion durch Inspirational Leadership
4. Soziodemographische Daten

1. Einführung

Einleitend soll auf den Kernaspekt der vorliegenden Studie, nämlich auf Inspirational Leadership eingegangen werden.

- F1: Wie würden Sie Ihr Führungsverhalten als Fussballtrainer beschreiben?
- F2: Was wirkt für Sie ganz allgemein inspirierend?

2. Einsatz von Inspirational Leadership

Im zweiten Teil des Interviews soll auf die Einsatzmöglichkeiten von Inspirational Leadership durch den Super-League-Trainer eingegangen werden.

- F3: Versuchen Sie Ihre Spieler zu inspirieren?
  - Und wenn ja, wie versuchen Sie Ihre Spieler zu inspirieren?
  - Und wenn ja, durch welche Verhaltensweisen auf und neben dem Platz versuchen Sie Ihre Spieler zu inspirieren?
  - Und wenn ja, durch welche Massnahmen und Instrumente auf und neben dem Platz versuchen Sie Ihre Spieler zu inspirieren?
- F4: Wie versuchen Sie Ihre Spieler explizit zu inspirieren? Wie versuchen Sie Ihre Spieler implizit zu inspirieren?
- F5: In welchen (Spiel-)Situationen und wie (bspw. auf bzw. neben dem Platz; vor entscheidendem Spiel) versuchen Sie besonders Ihre Spieler zu inspirieren?
- F6: Wie unterscheiden Sie bei Ihrer Inspirational Leadership nach Führungsempfänger (bspw. jüngerer vs. erfahrener Spieler; Stamm- vs. Ersatzspieler; defensiver vs. offensiver Spieler)?
- F7: Wie integrieren Sie Ihre Staffmitglieder (z. B. Co-Trainer oder Konditionstrainer) in die Inspirational Leadership?
- F8: Arbeiten Sie in einem inspirierenden Umfeld? Was ist inspirierend daran? Und wie hilft das in der Inspirational Leadership der Spieler?

3. Reaktion durch Inspirational Leadership

Der Fokus des dritten Teils des vorliegenden Interviews soll auf die Reaktion des Inspirational Leadership des Trainers bei den Spielern gelegt werden.

- F9: Welche Reaktionen löst die Inspirational Leadership bei den Spielern aus?

- Welche Verhaltensweisen Ihrer Inspirational Leadership führen zu Reaktionen der Spieler?
- Welche Massnahmen und Instrumente Ihrer Inspirational Leadership, führen zu welchen Reaktionen der Spieler?

- F10: Können Sie (Erfolgs-)Beispiele nennen, wie Sie versuch(t)en, Ihre Spieler zu inspirieren?
- F11: Gibt es Negativ-Beispiele, wo es Ihnen nicht (mehr) gelungen ist, Ihre Spieler zu inspirieren? Was haben Sie da falsch gemacht?
- F12: Welche unterschiedlichen Reaktionen löst explizite Inspirational Leadership im Vergleich zur impliziten Inspirational Leadership aus?
- F13: In welchen (Spiel-)Situationen (bspw. auf bzw. neben dem Platz; vor entscheidendem Spiel) funktioniert (bei Ihnen) Inspirational Leadership besonders gut? Und warum?
- F14: Welche unterschiedlichen Reaktionen je nach Führungsempfänger kann Inspirational Leadership auslösen (bspw. jüngerer vs. erfahrener Spieler; Stamm- vs. Ersatzspieler; defensiver vs. offensiver Spieler)?
- F15: Welche Reaktionen können Staffmitglieder (z. B. Co-Trainer oder Konditionstrainer) durch Inspirational Leadership auslösen?
- F16: Wie kann ein inspirierendes Umfeld Ihr Inspirational Leadership unterstützen?

4. Soziodemographische Daten

F17: Alter?

F18: Wie viele Jahre tätig als Profi-Trainer?

F19: Wie viele Jahre in diesem Verein?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der vorliegenden Studie.

Ihre Partizipation kann wichtige Inhalte für die Studie zum Führungsverhalten der Raiffeisen-Super-League-Trainer liefern. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss der Studie die Ergebnisse zur Verfügung.

ii.) Explorativer Interviewleitfaden. Version: Super-League-Spieler:

Hintergrundinformationen zur Studie

- Hintergrund und Zweck der Studie
- Hintergrund des Forschers
- Vertraulichkeit der Inhalte

Vertraulichkeit

Alle Daten und Inhalte werden vertraulich behandelt. Sie dienen ausschliesslich zur Verwendung für die vorliegende Forschungsstudie im Rahmen einer Dissertation der Universität St. Gallen.

Anmerkung

Der Interviewer fragt den Interviewee, ob das Gespräch aufgezeichnet werden kann. Obenstehende Vertraulichkeitsklausel gilt für das vollständige Interview sowie für die Tonbandaufnahmen.

Struktur des Interviews

1. Einführung
2. Einsatz Inspirational Leadership
3. Reaktion durch Inspirational Leadership
4. Soziodemographische Daten

1. Einführung

Einleitend soll kurz auf den Kernaspekt der vorliegenden Studie, nämlich auf Inspirational Leadership eingegangen werden.

- F1: Wie würden Sie das Führungsverhalten Ihres Fussballtrainers beschreiben?
- F2: Und wie ist sein Stil der Kommunikation?

- F3: Ist sein Stil Ihnen gegenüber immer gleich oder variiert er?
    - Wann? Können Sie mir ein Beispiel erzählen?
- F4: Ist der Kommunikationsstil des Trainers gegenüber ihren Mitspielern anders als gegenüber Ihnen selbst?
    - Meist unterschiedlicher Stil je Spieler
    - Gelegentlich unterschiedlicher Stil je Spieler
    - Kein unterschiedlicher Stil je Spieler

2. Einsatz von Inspirational Leadership

Im zweiten Teil des Interviews soll auf die Einsatzmöglichkeiten der Inspirational Leadership durch den Trainer, jedoch aus der Perspektive der Spieler eingegangen werden.

- F5: Erhalten Sie vom Trainer eher Anregungen, die Sie selbst umsetzen können oder gibt es konkrete Vorgaben, die exakt umzusetzen sind?
    - Anregungen:
    - Vorgaben:
    - Beides, abwechselnd:
- F6: Gab es schon Anregungen seitens Ihres Trainers, die Sie nicht direkt, sondern auf Ihre eigene Art – erfolgreich – umgesetzt haben?

Können Sie mir Beispiele nennen?

- F7: Was würden Sie selbst unter Inspiration verstehen?
- F8: Versucht Ihr Trainer, Sie zu inspirieren? Unter inspirieren verstehe ich das anschließende oder spätere Auftreten von Eingebungen und unerwarteten Einfällen.
    - Und wenn ja, wie versucht Ihr Trainer Sie zu inspirieren?
    - Und wenn ja, durch welche Verhaltensweisen oder Maßnahmen auf- und neben dem Platz versucht Ihr Trainer Sie zu Eingebungen zu ermuntern?
- F9: Das *Wie* der Inspiration durch den Trainer: Wie geschieht das Ihrer Mei nung nach:

(a) explizit / direkt, konkret und ausdrücklich oder

- (b) implizit / auf indirekte Weise, auf Umwegen?

(c) Wie wirkt sich das auf Sie aus?

- F10: In welchen Situationen versucht Ihr Trainer, Sie besonders zu inspirieren?

(a) auf dem Platz / während des Spieles?

(b) neben dem Platz / vor entscheidenden Spielen?

(c) Wie macht er das?

- F11: Leitet Ihr Trainer Sie anders an zu Eingebungen und Einfällen als Ihre Mitspieler?

- F12: Wie unterstützen auch andere Staffmitglieder (z. B. Co-Trainer oder Konditionstrainer) die Führung des Trainers, Spieler zu Eingebungen aufzumuntern?

- F13: Trainieren Sie in einem Umfeld, das Einfälle ermöglicht oder sogar fördert? Beschreiben Sie die spezifischen Merkmale für diese Ermöglichung von Einfällen.

3. Reaktion durch Inspirational Leadership

Der Fokus des dritten Teils des vorliegenden Interviews soll auf die Reaktionen der Inspirational Leadership des Trainers bei den Spielern gelegt werden.

- F14: Welche Wirkungen löst Inspirational Leadership (Führung durch Inspiration) durch Ihren Trainer bei Ihnen aus?
  - Welches sind spezifischen Verhaltensweisen des ‚inspirierenden' Trainers zu diesen beschriebenen Wirkungen?

- F15: Können Sie Erfolgs-Beispiele nennen, wie Ihr Trainer versuchte, Sie zu ganz individuellen Einfällen zu verlocken? Was hat Ihr Trainer hierbei – Ich rer Meinung nach – richtig gemacht?

- F16: Wann und in welchen Situationen funktionierten diese Anregungen zu eigenen Einfällen besonders gut?

(a) Wie hat er das gemacht?

(b) War es auf dem Platz / während des Spieles?

(c) War es neben dem Platz / vor entscheidenden Spielen?

- F17: Gibt es Negativ-Beispiele, wo es Ihrem Trainer nicht gelungen ist, diese individuellen Einfälle bei Ihnen herauszulocken? Was hat Ihr Trainer dabei – Ihrer Meinung nach – falsch gemacht?
- F18: Glauben Sie, dass Trainer-Anleitungen zu eigenen Eingebungen und Einfällen bei Ihnen anders funktionieren als bei Ihren Mitspielern ?
- F19: Welche unterstützende Rolle für Inspirationen Ihrerseits spielen Staffmitglieder (z. B. Co-Trainer oder Konditionstrainer)?

(b) Wie machen Sie das?

- F20: Wie und durch welche Massnahmen unterstützt das Umfeld des Clubs solche Inspirationen?

4. Soziodemographische Daten

F21: Alter?

F22: Defensiver Spieler? / Offensiver Spieler? / Beides, je nachdem.

F23: Wie viele Jahre tätig als Profi-Fussballer?

F24: Wie viele Jahre in diesem Verein?

F25: Wie viele Jahre mit dem gegenwärtigen Trainer?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der vorliegenden Studie.

Ihre Partizipation kann wichtige Inhalte für die Studie zum Führungsverhalten der Raiffeisen Super League Trainer liefern. Gerne stellen wir Ihnen zum Abschluss der Studie die Inhalte zu.

Appendix E: Beobachtungsbogen

Einsatz von Führung durch Inspiration	Reaktion auf Führung durch Inspiration
Versucht der Trainer die Spieler zu inspirieren? Wie macht er das?	Werden die Spieler durch den Trainer allgemein inspiriert?
Welches Verhalten des Trainers scheint die Spieler zu inspirieren?	Mit welchem Verhalten scheint der Trainer seine Spieler zu inspirieren?
Mit welchen Massnahmen oder Instrumenten scheint der Trainer die Spieler zu inspirieren?	Durch welche Massnahmen oder Instrumente scheinen die Spieler inspiriert zu werden?
Welche expliziten oder impliziten Massnahmen und/oder Instrumente benutzt der Trainer, um die Spieler zu inspirieren?	Durch welche impliziten oder explizite Massnahmen / Instrumente des Trainers werden die Spieler scheinbar inspiriert?
In welchen (Spiel-)Situationen scheint es, kann der Trainer die Spieler besonders gut inspirieren?	In welchen Spielsituationen scheinen die Spieler durch den Trainer besonders inspiriert zu werden?
Wie versucht der Trainer verschiedene Spieler unterschiedlich zu inspirieren?	Wie werden gewisse Spieler durch den Trainer besonders inspiriert?
Wie integriert der Trainer die Staffmitglieder in die Führung durch Inspiration?	Werden die Spieler neben dem Trainer auch durch den gesamten Trainerstaff inspiriert?
Warum handelt es sich um ein inspirierendes (Trainings- bzw. Spiel)-Umfeld?	Warum handelt es sich für die Spieler um ein inspirierendes (Trainings- bzw. Spiel)-Umfeld?

Appendix F: Kodierungsinformationen

Codes (ATLAS.ti):

1	"Ich spüre dich nicht"	58	Blindes Vertrauen	108	Ernst
2	Abhacken	59	Charakter	109	Erwartungen
3	Abschalten	60	Chef	110	Erwartungsmanagement
4	Abwechslung	61	Coaching	111	Erziehung
5	Aggressivität	62	Cool	112	Evaluation
6	Agilität	63	Dank	113	Fair
7	Akribisch	64	Dankbarkeit	114	Familie
8	Akzeptanz	65	Das ist UNSER Stadion	115	Fan sein
9	Alles dafür tun	66	Delegation	116	Fans
10	Alter	67	Delegieren	117	Feedback
11	Analyse	68	Demut	118	Fehler aufzeigen
13	Anerkennung	69	Der besondere Kick	119	Fehler machen
14	Angenehm	70	Distanz	120	Fehler passiert
15	Anregungen	71	Disziplin	121	Fehler tolerieren
16	Ansprachen	72	Disziplin	122	Feuer anzünden
17	Ansteckendes Verhalten	73	Dominanz	123	Fit
18	Antrieb	74	Druck	124	Fleiss
19	Anweisungen	75	Dynamik	125	Flexibilität
20	Arbeiten, Arbeitsethos	76	Echtheit	126	Flexible Führung
21	Arrogant	77	Egoismus	127	Fokus
22	Auf das Spiel einstellen	78	Egoist	128	Fokus auf das Positive
23	Auf- und Umbruch, Aufschwung	79	Ehrgeizig	129	Fordern von Spielern
24	Aufmuntern	80	Ehrgeizig	130	Frei aufspielen
25	Auftreten	81	Ehrlichkeit	131	Freiheiten
26	Aufwändig	82	Eigeninitiative	132	Freiheiten zur Selbstentfaltung
27	Aura	83	Eine Linie besitzen	133	Freude
29	Ausbildung, Ausbildner	84	Einengen	134	Freund
30	Ausbrechen	85	Einer von uns	135	Freundlichkeit
31	Ausgepowert	86	Einfach laufen lassen	136	Frische
32	Ausstrahlung	87	Einfluss	137	Frustration
33	Authentisch	88	Einheitlicher Meinung ganzer Club	138	Fröhlichkeit
35	Automatismen	89	Einzelkritik vor Mannschaft	139	Fussball ist unser Job
36	Autoritär	90	Emotionen	140	Förderung
38	Balance	91	Empathie	141	Führen
39	Beeinflussung der Mitspieler	92	Empowerment	142	Führen über Leistung
40	Begleitung	93	Enabler	143	Führungsspieler kritisieren
41	Beitrag leisten	94	Energie	144	Führungsstil adaptierbar
42	Belohnen	95	Entdecken, Erkennen und Anwenden	145	Garderobe
43	Beobachten	96	Entscheidend für Teamentwicklung	146	Geben und Nehmen
45	Beraten	97	Entscheidung	147	Gefühle
46	Bereitschaft	98	Entschuldigung	148	Gemeinsame Vision u. Werte vereinbaren.
47	Berührung der Spieler	99	Entwicklung der Spieler	149	Gemütszustand überwachen
48	Bescheidenheit	100	Erfahrung	150	Geringster Widerstand
49	Bestrafung	101	Erfahrungsaustausch	151	Gespräch
50	Bestreben	102	Erfolg	152	Gespür haben
52	Beurteilungsvermögen	103	Erfolgserlebnis	153	Glaubwürdigkeit

54 Bewusstsein
55 Beziehung
56 Bilder
57 Bindeglied
258 Lockerheit
259 Lust
260 Lustig sein
261 Lässt laufen
262 Mitspieler mit Führungsfunktion
263 Macher
264 Man ist EINER von denen
265 Man muss funktionieren
266 Mannschaft wichtiger als das Team
267 Mannschaftsbefinden
268 Mannschaftsrat
269 Marionetten
270 Mass
271 Maximum rausholen
272 Meinungsvielfalt
273 Menschenführung
274 Menschlich
275 Mentale Einstellung
276 Metapher
277 Micro-Management
278 Mit Spieler auseinandersetzen
279 Mit Spielern kommunizieren
280 Mitanpacken
281 Miteinbeziehen
282 Mitentwickeln
283 Mobilisieren
284 Motivation
285 Motivation durch Worte
286 Motivator
287 Motor um vorwärts zu kommen
288 Mut
289 Mut vermitteln
290 Mutig
291 Nachdenken
292 Negative Gedanken
293 Negative Stimmung
294 Netter Spieler
295 Nicht abgrenzen
296 Nicht alles vorgeben
297 Nicht böse
298 Nicht diktatorisch
299 Nicht entscheiden können
300 Nicht laut sein
301 Nicht tragbar
302 Nicht viel sprechen
303 Nähe zu Spielern
304 Offen
305 Offene Türen
306 Offenheit

104 Erfolgshunger
105 Ergänzend
106 Erklärung
107 Erleben
308 Partnerschaft
309 Perfektion
310 Perspektivenvielfalt
311 Persönliches Gespräch
312 Persönlichkeit
313 Philosophie
314 Physisches Erscheinen
315 Big Picture
316 Planung
317 Positive Einstellung
318 Positive Energie
319 Positive Stimmung
320 Primus inter Pares
321 Privilegiert
322 Proaktiv agieren
323 Problemlösungskompetenzen
324 Professionalität
325 Präsent sein
326 Quelle
327 Rahmenbedingungen
328 Ratschläge
329 Raue Stimme
330 Rauswurf
331 Realistisch
332 Realistische Ziele vorgeben
333 Reflexion
334 Reife
335 Reiz
336 Rekapitulieren
337 Respekt
338 Respektlos
339 Resultate sind entscheidend
340 Richtung vorgeben
341 Risiko
342 Rolle spielen
343 Ruhe schaffen
344 Ruhig
345 Ruhig auch im Misserfolg
346 Ruhige Art
347 Ruhige Kommunikation
348 Ruhiger Pol
349 Rücksicht nehmen
350 Sachlich
351 Sagen, dass sie wichtig sind
352 Schwarz oder Weiss
353 Selbstbewusstsein
354 Selbsteinschätzung
355 Selbstentfaltung
356 Selbstkenntnis

154 Glück
155 Greift selten ein
156 Grenze
157 Grundsätze
358 Selbstvermarktung
359 Selbstvertrauen
360 Sensibel
361 Seriös
362 Sich auf dem Markt zeigen
363 Sicherheit
364 Sicherheit geben
365 Sinn haben
366 Situationsgebunden
367 Social *Glue*
368 Soldaten auf die du dich verl. kannst
369 Solidarität
370 Spannungsverhältnis
371 Spass
372 Spezielle Wortwahl
373 Spielen lassen
374 Spieler aufbauen
375 Spieler *pushen*
376 Spieler ausbilden
377 Spieler besser machen
378 Spieler bestärken
379 Spieler für sich gewinnen
380 Spieler gleich behandeln
381 Spieler heranführen
382 Spieler zur Verantwortung ziehen
383 Spieler in Entscheidung miteinbez.
384 Spieler müssen kommunizieren
385 Spieler müssen verstehen
386 Spieler müssen zuhören
387 Spieler schützen
388 Spieler steuern
389 Spieler von unten führen
390 Spieler wachrütteln
391 Spieler zur Seite nehmen und coachen
392 Spielerische Elemente
393 Spielraum
394 Spirit
395 Spontanität
396 Sportliche Kleidung
397 Sprache der Jungen
398 Sprüche
399 Stadion
400 Stark reden
401 Stimmung
402 Stimulieren
403 Stress
404 Strikte Vorgaben
405 Stärken ausspielen
406 Stärken / Schwächen d. Spieler ken-

					nen
307	Opferbereitschaft	357	Selbstkritik	407	Success Story
508	das Ganze mittragen	518	Etwas zurückgeben	528	Kein Hokuspokus
509	das Verlangen besser zu werden	519	Fordern von Trainer	529	Loyal
510	Direkt	520	Gequirlte Scheisse	530	Mit Freude in das Training kommen
511	Ehrlich	521	Hoch anrechnen	531	Mit Leib und Seele
512	Eine Mannschaft	522	Individuelles Feedback	532	Mitten drin
513	Einen Plan haben	523	Instinktiv	533	Nein sagen
514	Emotional abholen	524	Intellekt vorhanden	534	Nicht authentisch
515	Erniedrigend	525	Intensiv miteinander sprechen	535	Nicht eingreifen
516	Etwas beibringen	526	Jemanden folgen	536	Sensationelle Stimmung
517	Etwas meistern	527	Keine Sorgen machen	537	Sich anpassen
202	Kabinenansprache	441	Verhalten	464	Vorstellungen
203	Kapitän	442	Verhaltensregeln	465	Vorwurf
204	Kaum explizite Inspiration	443	Verlangen	466	Wahnsinn
205	Kein Platz für Egoismus	444	Verletzt (mental)	467	Walk the Talk
206	Kein Spass	445	Vermitteln	468	Weiterbilden
207	Kein Zwang	446	Verständnis	469	Wenig Freiheiten
408	Symbole	447	Vertrauen	470	Wenig Intervenieren
409	Tadeln	448	Vertrauen vermitteln	471	Wenig Kritisieren
410	Talent	449	Vertrauen zurückzahlen	472	Werkzeuge und Instrumente
411	Teambesprechung	450	Vertrauensperson	473	Werte
412	Teamevents	451	Vertrauensvoll	474	Wertschätzung
413	Teil der Mannschaft	452	Verunsicherung	475	Wettbewerbscharakter integrieren
414	Tenure	453	Veränderung	476	Wichtige Rolle
415	Titel gewinnen	454	Videos	477	Widerspruch zw. Stand. & Kreativ.
416	Trainer hat alle Fäden in der Hand	455	Viele Freiheiten	478	Wille
417	Trainern aus der Hand fressen	456	Visionen	479	Winner Mentalität
418	Trainingsgestaltung	457	Vollendung	480	Wir schaffen im Team.
419	Transparenz	538	Sich anstrengen	481	Wissen wo man steht
420	Traum	539	Sich behaupten	482	Witzig
421	Traumjob	540	Man selbst sein	483	Wohl fühlen
422	Träumen	541	Spannend	484	Workshops
423	Tägliche Arbeit	542	spüren	485	Workshop
424	Umgang mit Druck	543	Sympathisch	486	Wütend sein
425	Umgang mit jungen Spielern	544	Um Stammspieler weniger kümmern	487	Zerstörtes Vertrauensverhältnis
426	Umgang u. Handling von Gefühlen	545	Unbedingt wollen	488	Ziele
427	Unbewusst handeln	546	Unbeschreiblich	489	Ziele gemeinsam definieren
428	Unruhe	547	Vorsichtig	490	Zielorientiert
429	Unter Druck	252	Leitbild	491	Zielvereinbarungen
430	Unterstützendes Umfeld	253	Leitplanken	492	Zu Selbstständigkeit erziehen
431	Unterstützung	254	Lemons eliminieren	493	Zu viel sprechen
432	Unzufrieden	255	Lernbereit	494	Zuhören
433	Vaterfunktion ausüben	256	Lernen	495	Zureden
434	Verantwortung abgeben	257	Lobend	496	Zusammen was erreichen
435	Verantwortung des Kapitän	458	Vor dem Spiel	497	Zusammenarbeit
436	Verantwortung übernehmen	459	Vorbereitet sein	498	Zusammengehörigkeit
437	Verantwortungsbewusstsein	460	Vorbild	499	Zusammenhalt
438	Verbessern	461	Vorgeben	500	Zusammenleben
439	Verbissenheit	462	Vorleben	501	Zusammenspiel
440	Verdienen	463	Vorsichtig führen	502	Zusammenstellung Team
507	Beeindruckt	503	An etwas Glauben	551	Zeigen, dass man der Chef ist

548	Wahnsinnig Spass	504	An sich glauben	552	Überblick
549	Was Neues reinbringen	505	Auf Spieler eingehen	553	Überlegt
550	Wenig Lob	506	Ausnutzen	554	Überwachen
				555	Überzeugung

Kategorisierung:

Theorie A: Trainerbasiert (Trainer..)
K1: Ist authentisch.
K2: Ist authentisch im Umgang mit den Spielern.
K3: Setzt sich mit Spielern auseinander, fördert, fordert und gibt Feedback.
K4: Formt die Persönlichkeit der Mannschaft.
K5: Führt die Mannschaft situativ flexibel.
K6: Fühlt sich in seine Spieler ein.
K7: Wertschätzt seine Spieler.
K8: Steter Tropfen höhlt den Stein.
K9: Agiert zwischen Nähe und Distanz.
K10: Nimmt Spieler in Verantwortung und lässt sie mitentscheiden.
K11: Gibt den Spielern eine Vision vor und vermittelt Vertrauen.
K12: Löst durch den Einsatz von Symbolen und Emotionen Inspiration aus.
K13: Lebt den Spielern Werte vor.
K14: Beschützt die Spieler und sich selbst.
K15: Bezieht Experten mit ein.
K16: Redet seine Spieler stark.
K17: Kreiert eine Wettbewerbsatmosphäre, um immer besser zu werden.
K18: Muss das Feuer in den Spielern entfachen.
K19: Ohne Transpiration keine Inspiration.
K20: Bringt neue Ideen und Dynamik in die Mannschaft.

Theorie B: Spielerbasiert (Trainer..)
K1: Kommuniziert und agiert authentisch und transparent.
K2: Beachtet die ganze Mannschaft und gibt Feedback.
K3: Hat einen Führungsstil, der Raum für Resonanz lässt.
K4: Inspiriert die Spieler als beflügelndes Vorbild.
K5: Befeuert Visionen.
K6: Fühlt sich in seine Spieler ein und führt mit Herz.
K7: Vermittelt lockere und positive, aber doch bestimmte Stimmung.
K8: Formt die Persönlichkeit der Mannschaft.
K9: Feiert Erfolge mit Symbolen.
K10: Löst Inspiration durch Emotionen und Metaphern aus.
K11: Führt und entwickelt die Mannschaft "von unten".
K12: Hält den Spielern den Rücken frei und verschafft ihnen Ruhe.
K13: Spricht den Spielern Mut zu.
K14: Basiert seine Führung auf Vertrauen.
K15: Vermittelt und strahlt Selbstbewusstsein aus.
K16: Inspiriert durch seine Körpersprache, Stimme & Wortwahl.
K17: Vermittelt den Spielern Wertschätzung für ihre Arbeit.
K18: Ist mitten im Geschehen.
K19: Ist besessen, besser zu werden.
K20: Setzt bedingungslos auf seine Staffmitglieder.

Appendix G: Parameter des Inspirational Leadership Plots

Parameter

Adressat	
2	Spielerspezifisch
1	Eher Spielerspezifisch
0	Sowohl als auch
-1	Eher Teamspezifisch
-2	Teamspezifisch

Distanz	
2	Nahbar
1	Eher Nahbar
0	Sowohl als auch
-1	Eher Distanziert
-2	Distanziert

Exposure	
2	Exponierend
1	Eher Exponierend
0	Sowohl als auch
-1	Eher Protektionistisch
-2	Protektionistisch

Authentizität	
2	Selbstsicher
1	Eher Selbstsicher
0	Sowohl als auch
-1	Eher Moderat
-2	Moderat

Intervention	
2	Zurückhaltend
1	Eher Zurückhaltend
0	Sowohl als auch
-1	Eher Intervenierend
-2	Intervenierend

Emotionalität	
2	Emotional
1	Eher Emotional
0	Sowohl als auch
-1	Eher Rational
-2	Rational

Befugnis	
2	Delegativ
1	Eher Delegativ
0	Sowohl als auch
-1	Eher Selbstausführend
-2	Selbstausführend

Innovation	
2	Innovierend
1	Eher Innovierend
0	Sowohl als auch
-1	Eher Bewahrend
-2	Bewahrend

Dominanz	
2	Dominat
1	Eher Dominant
0	Sowohl als auch
-1	Eher Freiraumgewährend
-2	Freiraumgewährend

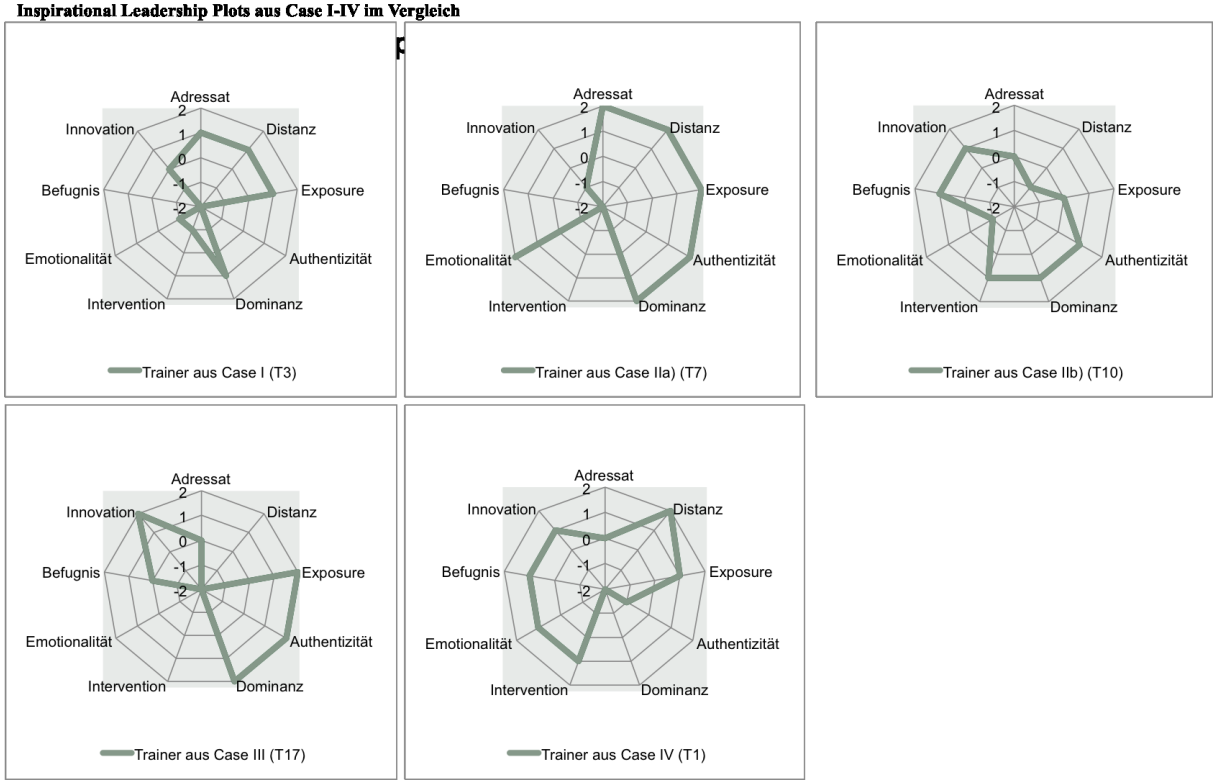
Appendix H: Vorstudieninhalte

Gesprächspartner offene Interviews im Rahmen der Vorstudie:

Kontakt	Datum, Dauer
Vertreter Sponsor der Raiffeisen Super League	16. Juni 2014, eine Stunde.
VR und Sportchef Case I.	14. April 2014, mehrere Stunden.
VR von Case II	12. März 2014, mehrere Stunde.
Ehemaliger Spieler Case IV	12. März 2014, eine Stunde.
Ehemaliger Trainer Case I	11. Februar 2014
Ehemalige Trainer Case I und Case II	10. Februar 2014

Appendix I: Inspirational Leadership Plots im Vergleich

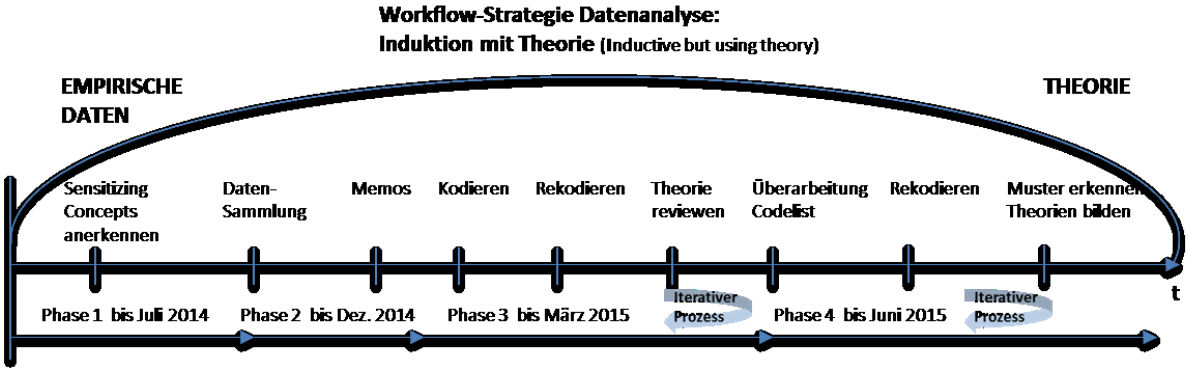
Inspirational Leadership Plots aus Case I-IV im Vergleich



Zur Bewertung des ILP von Jürgen Klopp wurden Sven Christ sowie Alexander Frei befragt. Sven Christ hat beim FSV Mainz und Alexander Frei bei Borussia Dortmund unter Trainer Jürgen Klopp gespielt. Alexander Frei hat seine Bewertung mündlich abgegeben. Sven Christ hat via E-Mail partizipiert.

Appendix J: Weitere Informationen

Workflow-Strategie Datenanalyse: Induktion mit Theorie:



Curriculum Vitae von Fabio Lenzlinger

BERUFSERFAHRUNG

11/2012 – heute	Head of Marketing
	Executive MBA HSG, Universität St.Gallen, St.Gallen
01/2011 – 10/2012	Projektleiter Strategisches Marketing
	Private & Business Banking, Credit Suisse AG, Zürich
04/2009 – 12/2010	Juniorprojektleiter Strategisches Marketing
	Private & Business Banking, Credit Suisse AG, Zürich
09/2007 – 04/2008	Teammitglied Beratungsprojekt; Zurich Financial Services AG, Zürich
06/2007 – 08/2007	Studentischer Mitarbeiter; Institut für Marketing u. Handel der HSG, St.Gallen
04/2007 – 05/2007	Praktikant Business Development; John Lay Electronics/Panasonic AG, Luzern
01/2007 – 03/2007	Praktikant Marketing; Swiss Embassy, Swisshouse, Singapur

AUSBILDUNG

09/2012 – heute	Ph.D. Programm in General Management (Dr. oec. HSG)
	Universität St.Gallen, St.Gallen
09/2007 - 03/2009	Master of Arts in Marketing, Services & Communication (M.A. HSG)
	Universität St.Gallen, St.Gallen
07/2008 - 12/2008	Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)
	Austauschsemester, Caracas, Venezuela
09/2003 - 03/2007	Bachelor of Arts in Business Administration (B.A. HSG)
	Universität St.Gallen, St.Gallen
05/1999 - 09/2002	Eidgenössische Maturität, Typus Wirtschaft und Recht
	Kantonsschule Büelrain, Winterthur

«If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader».

John Quincy Adams

Ehemaliger Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika.