

Band
2

Marco Zimmer / Christian Rüttgers (Hrsg.)

*Persönlichkeitsbezogene Eignung
von Spitzensportlern als erfolgreiche Führungskräfte*

~
Bastian Roscheck

ipo Schriftenreihe

FOM
Hochschule

ipo

**Institut für Personal- &
Organisationsforschung**
der FOM University of Applied Sciences

Bastian Roscheck

*Persönlichkeitsbezogene Eignung
von Spitzensportlern als erfolgreiche Führungskräfte*

ipo Schriftenreihe der FOM, Band 2

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-125-0 ISSN (Print) 2511-9508
ISBN (eBook) 978-3-89275-126-7 ISSN (eBook) 2569-572X

Dieses Werk wird herausgegeben vom ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2020 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Persönlichkeitsbezogene Eignung von Spitzensportlern als erfolgreiche Führungskräfte

Bastian Roscheck

Masterarbeit an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Hochschulzentrum Leipzig

Autorenkontakt:

Bastian Roscheck

E-Mail: broscheck@arcor.de

Vorwort

Spitzensportler erbringen Höchstleistungen auf ihrem Gebiet. Die Anforderungen sind vergleichbar mit Managementaufgaben in der Wirtschaft. Aber eignen sich erfolgreiche Spitzensportler nach ihrer Karriere auch für eine solche Führungsposition? Dieser Frage geht der vorliegende Band nach. Der Autor darf als sehr erfolgreicher Handballer in der 1. Bundesliga bezeichnet werden, er ist darüber hinaus bereits für die deutsche Nationalmannschaft berufen worden.

Über die theoretischen Modelle einer erfolgreichen Führungskraft sowie die Auswertung empirischer Befunde nähert sich der Autor dem Thema. Diese Vorüberlegungen lassen eine nachvollziehbare Ähnlichkeit in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen zwischen Spitzensportlern und erfolgreichen Führungskräften in der Wirtschaft zu.

Die Wahl eines eigenschaftsorientierten Ansatzes für die Untersuchung erfolgreicher Spieler in Mannschaftssportarten wird sehr gut begründet. Zur Hypothesenentwicklung werden die sich hervorhebenden Persönlichkeitsmerkmale Extraversion, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit sowie Narzissmus und Sozialkompetenz in ihrer Ausprägung bei den untersuchten Spitzensportlern aus Mannschaften der 1. und 2. Deutschen Bundesliga im Handball ausgewählt. Insgesamt gab es eine sehr große Rücklaufquote zu dem entwickelten Fragebogen. Das Interesse an dem Thema und an möglichen eigenen Zukunftsorientierungen bei den Probanden kann damit als ausgeprägt angenommen werden. Der Fragebogen selbst wurde aus wissenschaftlich anerkannten Persönlichkeitstests, dem Short Dark Triad und dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung sinnvoll zusammengestellt. Darüber hinaus wurden biografische Daten erfasst, die für die Auswertung interessante Aussagen und Vergleiche zuließen. Die empirische Auswertung und statistischen Berechnungen sind von hohem wissenschaftlichem Wert. Der Autor erstellt übersichtliche Darstellungen zur Ausprägung von Dimensionen und Unterschieden im Vergleich zu Kontrollgruppen.

Ein sehr breiter Raum in der Arbeit widmet sich der Diskussion zu den Ergebnissen und der Praxisrelevanz. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass es große Übereinstimmungen von erfolgreichen Führungsspielern mit entsprechender Führungserfahrung mit vergleichbaren erfolgreichen Führungskräften in der Wirtschaft gibt. Spitzensportler zeichnen sich außerdem durch eine effiziente Fokussierung für das Erreichen ihrer Ziele aus. Das zeigt

sich auch in den Bildungsabschlüssen der Sportler, die neben dem Hauptberuf Leistungssport erworben wurden und werden. Erfolgreiche Sportler sind zumeist emotional stabil, haben eine erhöhte extravertierte Ausprägung und neigen zu narzisstischen Verhaltensweisen. Sie sind außerdem überdurchschnittlich gewissenhaft. Führungserfahrung im Sport hat nicht nur einen signifikanten Einfluss auf die Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch auf die individuelle Führungsmotivation und die soziale Kompetenz. Teamarbeit wird wichtiger als eigene Fähigkeiten erfolgreich durchzusetzen. In Teilen gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede.

Der hohe Praxiswert dieser Arbeit liegt in der Implikation für die „Karriere danach“, sie kann sowohl eine Orientierungshilfe für die persönliche Weiterentwicklung sein als auch Empfehlungscharakter für Arbeitgeber auf der Suche nach künftigen Führungskräften haben.

Dr. Christiane Al Ghanem

FOM Hochschulzentrum Leipzig, im April 2020

Abstract

Spitzensportlern werden in der Literatur ähnliche Persönlichkeitseigenschaften wie Führungskräften in der Wirtschaft zugeschrieben. Unter Nutzung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit lässt sich in einer geringen Anzahl an Studien im deutschsprachigen Raum für beide Gruppen ein erhöhtes Maß an Extraversion, emotionaler Stabilität und Gewissenhaftigkeit nachweisen.¹ In aktuellen Studien wurde bei Führungskräften außerdem ein geringfügig überdurchschnittliches Niveau an Narzissmus nachgewiesen. Diese Persönlichkeitseigenschaft weist einen positiven Zusammenhang zu führungserfolgsorientierten Kennzahlen auf.² Eine quantitative Untersuchung mithilfe eines schriftlichen Fragebogens soll die Persönlichkeit des Spitzensportlers im Kontext aktueller Entwicklungen der Führungsforschung untersuchen. Neben der Überprüfung der bisherigen Forschungen sollen neue Erkenntnisse zum Narzissmus von Spitzensportlern am Beispiel der in aktuellen Studien unterrepräsentierten Mannschaftsspielsportart Handball gewonnen werden.³ Grundlage bildet ein auf die Spitzensportler angepasstes Forschungsmodell zur erfolgreichen Führung. Es werden in drei Hypothesen deren Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Narzissmus sowie Führungsmotivation und soziale Kom-

¹ Vgl. Judge, T.A. et al., *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review*, 2002, S. 771; Mayrhofer, W. et al., *Karrierefitt durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005, S. 10-14; Schmidt, S., Saller, T., *Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten*, 2013, S. 19; Goelden, M., *Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl*, 2014, S. 151-157; Stiehl, S., Bergner, S., *Persönlichkeit und Führung*, 2015, S. 370-371; Blessin, B., Wick, A., *Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 2017, S. 56; Mai, C., *Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: Eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade*, 2017, S. 46-48.

² Vgl. Schütz, A. et al., *Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory)*, 2004, S. 202-218; Brunell, A.B. et al., *Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader*, 2009, S. 1672; Stiehl, S., Bergner, S., *Persönlichkeit und Führung*, 2015, S. 370-373; Mai, C., *Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: Eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade*, 2017, S. 47.

³ Vgl. Mayrhofer, W. et al., *Karrierefitt durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005; Schmidt, S., Saller, T., *Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten*, 2013; Goelden, M., *Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl*, 2014.

petenzen als Mediatoren zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und erfolgreicher Führung, im Vergleich zu repräsentativen Vergleichsgruppen, untersucht.⁴ In einer sich anschließenden Hypothese wird der Einfluss verschiedener biografischer Informationen auf die untersuchten Konstrukte überprüft. Die Operationalisierung erfolgt mit ausgewählten Dimensionen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung und der Short Dark Triad.⁵ Es wird ein Querschnittsdesign mit N = 119 Spitzensportler/-innen gewählt. Unter Nutzung statistischer Verfahren für Mittelwertvergleiche ergeben sich für die Spitzensportler eine erhöhte emotionale Stabilität, eine ausgeprägtere Kontaktfähigkeit der Männer als Teil der Extraversion und sozialen Kompetenz, eine leicht überdurchschnittliche Gewissenhaftigkeit einzelner Teilgruppen und ein überdurchschnittlicher Narzissmus. Neben dem Geschlecht hat vor allem die sportliche Führungserfahrung Einfluss auf verschiedene Persönlichkeitseigenschaften und Mediatoren.

⁴ Vgl. Stiehl, S., Bergner, S. *Persönlichkeit und Führung*, 2015, S. 370.

⁵ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Manual, 2003; *Jones, D.N., Paulhus, D.L.*, *Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits*, 2014.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Modell erfolgreicher Führung	17
Abbildung 2:	Charakterisierung des Spitzensportlers unter führungsfor- schungsorientierten Gesichtspunkten	82
Abbildung 3:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Kontaktfähigkeit	100
Abbildung 4:	Histogramm der Rohwerte der Dimension emotionale Stabilität	101
Abbildung 5:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Belastbarkeit .	102
Abbildung 6:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Gewissenhaftigkeit.....	103
Abbildung 7:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Handlungsorientierung.....	104
Abbildung 8:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Führungsmotivation	105
Abbildung 9:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Teamorientierung	106
Abbildung 10:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Durchsetzungsstärke	107
Abbildung 11:	Histogramm der Rohwerte der Dimension Narzissmus ...	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Darstellung ausgewählter Dimensionen des BIP	28
Tabelle 2:	Abgeschlossene Schulausbildung der Spitzensportler und des Bundesdurchschnitts	33
Tabelle 3:	Angestrebte / abgeschlossene Berufsausbildung der Spitzensportler	34
Tabelle 4:	Hypothesenübersicht mit Auflistung verwendeter Dimensionen und Vergleichsgruppen	35
Tabelle 5:	Grafische Lagemaße der Stichprobe für die verschiedenen Dimensionen	38
Tabelle 6:	Besonderheiten bei der Hypothesenüberprüfung	41
Tabelle 7:	Signifikante Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler gegenüber Vergleichsgruppen	44
Tabelle 8:	Signifikante Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften verschiedener Teilgruppen der Stichprobe	48
Tabelle 9:	Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung	50
Tabelle 10:	Kennwerte ausgewählter Items der Kontaktfähigkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	55
Tabelle 11:	Kennwerte ausgewählter Items der Kontaktfähigkeit der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung	57
Tabelle 12:	Kennwerte ausgewählter Items der emotionalen Stabilität der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP	59
Tabelle 13:	Kennwerte ausgewählter Items der emotionalen Stabilität der männlichen und weiblichen Spitzensportler	60
Tabelle 14:	Kennwerte ausgewählter Items der Belastbarkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	62
Tabelle 15:	Kennwerte ausgewählter Items der Belastbarkeit der männlichen und weiblichen Spitzensportler	63

Tabelle 16:	Kennwerte ausgewählter Items der Handlungsorientierung der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP	65
Tabelle 17:	Kennwerte ausgewählter Items der Handlungsorientierung der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung	66
Tabelle 18:	Kennwerte ausgewählter Items der Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	67
Tabelle 19:	Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	70
Tabelle 20:	Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung	71
Tabelle 21:	Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der männlichen und weiblichen Spitzensportler	72
Tabelle 22:	Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	74
Tabelle 23:	Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler verschiedener Altersgruppen.....	75
Tabelle 24:	Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler mit und ohne Führungserfahrung	76
Tabelle 25:	Kennwerte ausgewählter Items der Durchsetzungsstärke der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP .	78
Tabelle 26:	Kennwerte ausgewählter Items des Narzissmus der männlichen Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe der SD3.....	80
Tabelle 27:	Kennwerte ausgewählter Items des Narzissmus der weiblichen Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe der SD3.....	80
Tabelle 28:	Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe	109

Tabelle 29:	Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler im Vergleich zu einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe... 110
Tabelle 30:	Narzissmus der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe 111
Tabelle 31:	Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe 111
Tabelle 32:	Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler im Vergleich zu einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe 112
Tabelle 33:	Auf das Geschlecht bezogene Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern 113
Tabelle 34:	Altersbedingte Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern 114
Tabelle 35:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von männlichen Spitzensportlern unter Berücksichtigung des Leistungsniveau 115
Tabelle 36:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Schulabschlusses 116
Tabelle 37:	Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Schulabschlusses 117
Tabelle 38:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der angestrebten/abgeschlossenen Berufsausbildung 118
Tabelle 39:	Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der angestrebten/abgeschlossenen Berufsausbildung 119

Tabelle 40:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der (nicht) abgeschlossenen Berufsausbildung	120
Tabelle 41:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung sportlicher Führungserfahrung nach verschiedenen Gruppen.....	121
Tabelle 42:	Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung sportlicher Führungserfahrung nach verschiedenen Gruppen	122
Tabelle 43:	Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung (nicht) vorhandener Führungserfahrung	123

Abkürzungsverzeichnis

BE	Belastbarkeit
DU	Durchsetzungsstärke
emot.	emotionale
EST	Emotionale Stabilität
FE	Führungserfahrung
FM	Führungsmotivation
GE	Gewissenhaftigkeit
HO	Handlungsorientierung
KO	Kontaktfähigkeit
ME	Median
mS	männliche Spitzensportler
MW	arithmetisches Mittel
m.F.	mit Führungserfahrung
o.F.	ohne Führungserfahrung
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verlag
pos.	positive
SD	Standardabweichung
TO	Teamorientierung
VG	Vergleichsgruppe
wS	weibliche Spitzensportlerinnen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....III

Abstract..... V

Abbildungsverzeichnis..... VII

Tabellenverzeichnis VIII

Abkürzungsverzeichnis..... XII

1 Einleitung..... 1

2 Theoretischer Hintergrund3

 2.1 Begriffsbestimmung und Charakterisierung des Spitzensportlers3

 2.2 Grundlagen und Erkenntnisse der Führungsforschung6

 2.2.1 Begriffsbestimmung Führungskraft.....6

 2.2.2 Entwicklung und Ansätze der Führungsforschung6

 2.2.3 Charakterisierung einer erfolgreichen Führungskraft..... 10

3 Forschungsfrage, Forschungsmodell und Forschungshypothesen 14

 3.1 Forschungsfrage..... 14

 3.2 Forschungsmodell 15

 3.3 Forschungshypothesen 18

4 Methoden20

 4.1 Stichprobe.....20

 4.2 Untersuchungsdesign21

 4.3 Operationalisierung der erhobenen Variablen22

 4.3.1 Biografischer Fragebogen22

 4.3.2 Short Dark Triad (SD3)23

 4.3.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen
 Persönlichkeitsbeschrei-bung26

5 Ergebnisse32

 5.1 Deskriptive Befunde zum Stichprobenprofil32

5.2	Verwendete statistische Verfahren und Vorgehen im Rahmen der Hypothesenüberprüfung.....	34
5.3	Hypothesenüberprüfung	42
5.3.1	Überprüfung von H1 zur Extraversion, emotionalen Stabilität und Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler	42
5.3.2	Überprüfung von H2 zum Narzissmus der Spitzensportler	43
5.3.3	Überprüfung von H3 zur Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler	43
5.3.4	Überprüfung von H4 zu Unterschieden der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler auf Grund biografischer Unterschiede.....	46
5.3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung	49
6	Diskussion	52
6.1	Diskussionsablauf.....	52
6.2	Diskussion der erhobenen Variablen	52
6.3	Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage	81
6.4	Limitationen der Studie	84
6.5	Implikationen für die Praxis.....	87
6.6	Implikationen für die Forschung.....	89
	Literaturverzeichnis.....	91
	Anhang.....	99

1 Einleitung

Der Begriff der Führung findet Anwendung in nahezu allen Bereichen des Lebens. Sportmannschaften brauchen Spieler, die in schwierigen Situationen für das Team Verantwortung übernehmen. Wirtschaftsunternehmen benötigen starke Führungskräfte, welche die Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen. Nicht zuletzt müssen Kinder von ihren Eltern mit einer führenden Hand durch das Leben begleitet werden.⁶ Die andauernde Faszination, die in diesem Zusammenhang von den führenden Personen ausgeht, zeigt sich beispielsweise an der Vielzahl der erschienenen Biografien führender Persönlichkeiten in den letzten Jahrzehnten. Die Biografie von Steve Jobs, dem langjährigen CEO von Apple, ist das meistverkaufte Buch der Online-Plattform Amazon im Jahr 2011.⁷ Die Faszination ist ein Grund für die lange Tradition der Führungsforschung. Innerhalb dieser Wissenschaft haben sich mit der Zeit eine Vielzahl von Führungsansätzen und Definitionen (guter) Führung etabliert.

Definitionsunabhängig ist allen Führungskräften gemein, dass sie eine hohe (mentale) Belastung tolerieren müssen. Sie versuchen dauerhaft eine oder mehrere geführte Person(en) innerhalb einer Gruppe zu beeinflussen, um die Erreichung gemeinsamer Ziele wahrscheinlicher zu machen.⁸ Den führenden Personen verlangt dies ein Höchstmaß an Arbeitsbereitschaft ab. Dies eint sie mit der Berufsgruppe der Spitzensportler, welche per Definition die Erreichung absoluter Höchstleistungen in den Mittelpunkt des eigenen Schaffens stellen.⁹ Wiederkehrende Wettkampfsituation und mediales Interesse sind Beispiele ähnlicher (mentaler) Belastungen der Spitzensportler.

Trotz der Bewunderung, die vielen Spitzensportlern zu Teil wird, muss in Deutschland ein Großteil dieser Sportler neben dem Sport die eigene nachsportliche, berufliche Laufbahn vorbereiten. Dafür ist neben Disziplin ein gutes Zeitmanagement und eine hohe Leistungsbereitschaft von Nöten um dies

⁶ Vgl. *Lieber, B.*, Personalführung: ... leicht verständlich!, 2017, S. 20.

⁷ Vgl. *Amazon*, 2018, o.S.

⁸ Vgl. *Winston, B.E., Patterson, K.*, An integrative definition of leadership, 2006, S. 6-66; *Vroom, V.H., Jago, A.H.*, The Role of the Situation in Leadership, 2007, S. 17-24; *Walenta, C.*, Empirie der Führung, 2012, S. 497; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 30; *Lieber, B.*, Personalführung: ... leicht verständlich!, 2017, S. 20.

⁹ Vgl. *Zobel, K.M.*, Spitzensport, 1992, S. 418-419; *Kämpfe, A.*, Homo sportivus oeconomicus: Intrinsische und extrinsische Motivation im Verlauf von Spitzensportkarrieren, 2009, S. 93-94.

unabhängig von der hohen (mental) sportlichen Belastung auszuführen. Die für solch eine Lebensweise notwendigen Eigenschaften, wie mentale Stärke und Ehrgeiz, lassen sich dem Überbegriff der Persönlichkeitseigenschaften unterordnen. Der Schluss liegt nahe, dass die Spitzensportler nicht nur in der Arbeitsbereitschaft und den ausgesetzten (mental) Belastung Führungskräften gleichen, sondern diese ebenfalls ähnliche Persönlichkeitseigenschaften aufweisen.

Die Frage nach der potentiellen, persönlichkeitsbezogenen Eignung von Spitzensportlern als Führungskraft in der Wirtschaft soll im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Zur Überprüfung dieser Fragestellung wird eine quantitative Untersuchung durchgeführt.

Zum allgemeinen Verständnis dieser Arbeit wird darauf hingewiesen, dass jeweils das männliche und weibliche Geschlecht gemeint ist, wenn von Spitzensportlern, Teilnehmern oder anderen Personengruppen gesprochen wird. Das diverse Geschlecht findet innerhalb der Untersuchung keine Berücksichtigung, da es im Sport keinen Ligabetrieb für, und folglich auch keine Erkenntnisse zu diesem Geschlecht, gibt.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Begriffsbestimmung und Charakterisierung des Spitzensportlers

Innerhalb dieser Arbeit soll als Spitzensportler gelten, wer das übergeordnete Ziel der absoluten Höchstleistung verfolgt und dadurch einen so hohen Zeitaufwand hat, dass der Sport wesentlicher Bestandteil seines Tagesablaufs ist.¹⁰ In den Tagesablauf integriert werden müssen neben dem Training Fahrzeiten, Regenerationsphasen und längere Abwesenheiten durch Trainingslager oder Wettkämpfe.¹¹ Sind die Spitzensportler außerdem im Mannschaftssport tätig, bedeutet dies, dass sie teilweise ihre individuellen Zielstellungen den gemeinsamen Zielen unterordnen müssen. Außerdem bedarf es seitens der Spitzensportler eines zielbewussten und aufeinander abgestimmten Handelns.¹²

Der Spitzensportler, welcher seinen Sport in der Regel professionell ausübt, unterscheidet sich von nahezu allen anderen Berufsgruppen durch seine Freizeitgestaltung. Sein durch den Sport erzielttes Einkommen reicht in der Regel nicht für den Lebensunterhalt nach der Karriere aus. Aus diesem Grund bereitet der Sportler seine berufliche Laufbahn parallel zu seiner sportlichen Tätigkeit durch Aus- und Weiterbildungen vor. Die Priorität im Alltag liegt dennoch auf der sportlichen Karriere. Im internationalen Vergleich erweist sich das schulische und universitäre System in Deutschland für Spitzensportler als defizitär.¹³ Förderliche Maßnahmen für die berufliche Karriere, wie Praktika oder Auslandsaufenthalte, lassen sich in den meisten Fällen nicht realisieren. Auch die Teilnahme an unmittelbaren Prüfungsvorbereitungen oder an bestimmten Prüfungsterminen ist oft nicht möglich. Für die deutschen Spitzensportler resultiert in der nachsportlichen Karriere daraus ein ausbildungsbedingter Wettbewerbsnachteil gegenüber Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt.

Eine Vermutung in der Literatur ist, dass den Spitzensportlern positive Persönlichkeitseigenschaften zugesprochen werden, die ihnen helfen, diesen Nachteil auszugleichen. Wenngleich die Forschungsumfänge zur Persönlichkeit innerhalb

¹⁰ Vgl. *Zobel, K.M.*, Spitzensport, 1992, S. 418-419; *Kämpfe, A.*, Homo sportivus oeconomicus: Intrinsische und extrinsische Motivation im Verlauf von Spitzensportkarrieren, 2009, S. 93-94.

¹¹ Vgl. *Conzelman, A. et al.*, Hochleistungssport – persönlicher Gewinn oder Verlust, 2001, S. 17.

¹² Vgl. *Baumann, S.*, Mannschaftspsychologie, 2008, S. 10-11.

¹³ Vgl. *Digel, H. et al.*, Die Organisation des Hochleistungssports – ein internationaler Vergleich, 2006, o.S.

der sportwissenschaftlichen Forschung im Vergleich zu anderen Disziplinen geringer sind, gibt es eine moderate Anzahl von Studien, welche sich mit der Persönlichkeit von Sportlern beschäftigen.¹⁴ Ein Grund für die geringen Forschungsumfänge ist Kritik aus den 1980er Jahren am methodischen Vorgehen vieler Forschungen innerhalb der Sportwissenschaft, nach welcher deren Vorgehen keinen aktuellen Forschungsstandards entsprach. Dadurch wurden einige bereits durchgeführte Studien unbrauchbar und von neuen Studien in diesem Bereich abgesehen. In Bezug auf die duale Karriere von Spitzensportlern wird für diese Arbeit nur auf Studien zurückgegriffen, welche nicht aus dem anglo-amerikanischen Raum stammen. In diesem Raum müssen Spitzensportler in der Regel keine duale Karriere absolvieren, da die Gehälter zumeist deutlich höher als im europäischen Spitzensport sind. Aus diesem Grund liegt der Forschungsfokus in Angloamerika eher auf der Korrelation zwischen Persönlichkeit und sportlicher Leistung.¹⁵

Mittlerweile gibt es trotz aller Widrigkeiten eine übersichtliche Anzahl quantitativer Studien, die sowohl entsprechende Gütekriterien erfüllen, als auch dazu beitragen einen, Spitzensportler mithilfe der Persönlichkeitseigenschaften zu charakterisieren.¹⁶ Innerhalb der Studien werden eine Vielzahl unterschiedlich definierter Persönlichkeitseigenschaften der Sportler untersucht. Diese Unterschiede erschweren den Vergleich der Studien. Nichtsdestotrotz ist den Untersuchungen gemein, dass den Spitzensportlern eine im Vergleich zu Fachkräften und Nicht-Spitzensportlern überdurchschnittliche Belastbarkeit, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Kontaktfähigkeit aber auch Leistungsmotivation nachgewiesen werden. Gleiches gilt für wenige andere Eigenschaften, wie zum Beispiel die Sozialkompetenz. Die Führungsmotivation von Spitzensportlern scheint mit dem

¹⁴ Vgl. *Conzelmann, A.*, Sport und Persönlichkeitsentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen von Lebenslaufanalysen, 2001, S. 20-25; *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 119.

¹⁵ Vgl. *Singer, R., Haase, H.*, Sport und Persönlichkeit, 1975, S. 25; *Eyseneck, H.J. et al.*, Sport and Personality, 1982, S. 1; *Conzelmann, A.*, Sport und Persönlichkeitsentwicklung: Möglichkeit und Grenzen von Lebenslaufanalysen, 2001, S. 22-35.

¹⁶ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005; *Raithel, J.*, Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 44-49; *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014.

Leistungsniveau der Sportler sowie dem Bildungsgrad anzusteigen.¹⁷ Eine Untersuchung von Goelden aus dem Jahr 2014 zeigt die größten, positiven Abweichungen zwischen Spitzensportlern und einer Normgruppe von Hochschulabsolventen bei der Leistungsmotivation (Effektstärke Cohens $d = 0,91$), gefolgt von der Gewissenhaftigkeit ($d = 0,55$) und emotionalen Stabilität ($d = 0,55$).¹⁸ Mayrhofer et al. haben 2005 in einer in Österreich durchgeführten Studie ähnliche Ergebnisse erhalten, wenngleich diese Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe von High Potentials geringer ausgeprägt waren. Erwähnenswerte Defizite liegen demzufolge bei den Spitzensportlern im Bereich der Führungsmotivation sowie der Teamorientierung vor. Das Defizit bei der Teamorientierung lässt sich innerhalb dieser Studie neben anderen Faktoren auf die überwiegend aus Individualsportlern bestehende Stichprobe zurückführen.¹⁹ Als High Potentials zählen gemäß der zitierten Studie Berufstätige mit einem Durchschnittsalter von 25, welche bereits beruflich tätig sind und von einer Unternehmensberatung als außergewöhnlich talentiert eingestuft werden.²⁰ Schmidt und Saller kommen in einer Studie aus dem Jahr 2013 zu dem Ergebnis, dass die Mannschaftssportler, insbesondere die aus Sportsportarten, überdurchschnittlich kooperativ sind. Die Autoren nutzen eine Definition von Kooperation als Teil der Teamorientierung.²¹

¹⁷ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 10-14; *Schmidt, S., Saller, T.*, Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, 2013, S. 19; *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 151-157.

¹⁸ Vgl. *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 151.

¹⁹ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 10-11.

²⁰ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 30.

²¹ Vgl. *Schmidt, S., Saller, T.*, Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, 2013, S. 19.

2.2 Grundlagen und Erkenntnisse der Führungsforschung

2.2.1 Begriffsbestimmung Führungskraft

Unter Nutzung eines etymologischen Ansatzes, welcher sich mit der Herkunft von Wörtern beschäftigt, hängt der Begriff Führen im Deutschen ursprünglich mit „fahren machen“ (in Bewegung bringen) und im Englischen mit dem Begriff *lithan*, was soviel bedeutet wie gehen oder wandern, zusammen. Inhaltlich lässt sich hingegen schwer eine einheitliche, prägnante Definition für das Wort Führen oder die Führung finden. Grund dafür ist, dass die Begriffe innerhalb unterschiedlicher Kulturkreise in verschiedensten Kontexten genutzt werden. Auch wenn deshalb die Definitionsansätze aus den Wissenschaftsdisziplinen andere Schwerpunkte setzen, so ähneln sie sich in einigen Aspekten. Führung wird übereinstimmend als ein Prozess definiert, bei welchem andere Personen innerhalb einer bestehenden Gruppe beeinflusst werden sollen. Dadurch sollen (gemeinsame) Ziele der führenden Person und der Geführten erreicht werden. Diese Definition dient als Grundlage des in dieser Arbeit genutzten Definitionsansatzes einer Führungskraft. Als Führungskraft sollen in der Folge alle Personen in Organisationen gelten, welche legitim Einfluss auf ihnen unterstellte Personen nehmen können, um deren Handeln auf die Ziele der Individuen, der Abteilung und / oder der Organisation auszurichten.²²

2.2.2 Entwicklung und Ansätze der Führungsforschung

In der Führungsforschung gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsansätze, welche die in 2.2.1 beschriebene Definition von Führung nutzen. Aufbauend auf bestehenden Führungsansätzen gab es innerhalb der Wissenschaft regelmäßig neue Versuche bestehende Ansätze zeitgemäß weiterzuentwickeln und dabei unterschiedliche Themenkomplexe in den Mittelpunkt zu stellen.²³

Lange Zeit hat der eigenschaftsorientierte Ansatz der Führung dominiert, welcher in der Literatur häufig dazu diente, historische Führungspersönlichkeiten und

²² Vgl. *Winston, B.E., Patterson, K.*, An integrative definition of leadership, 2006, S. 6-66; *Vroom, V.H., Jago, A.H.*, The Role of the Situation in Leadership, 2007, S. 17-24; *Walenta, C.*, Empirie der Führung, 2012, S. 497; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 30; *Lieber, B.*, Personalführung: ... leicht verständlich!, 2017, S. 20.

²³ Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 44-47.

Herrscher zu charakterisieren. Der Ansatz stellt die führende Person in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Dessen Persönlichkeitseigenschaften bestimmen darüber, ob die Person als Führungskraft erfolgreich ist. Situative Faktoren, die ebenfalls Einfluss auf den (Miss-)Erfolg haben, finden keinerlei Berücksichtigung. Vielmehr sind die einzigartigen Persönlichkeitseigenschaften über die Situation hinweg stabil und garantieren der Person ebenfalls in einem anderen Umfeld und zu anderen Gegebenheiten ein erfolgreiches Führungsverhalten.²⁴ Bedingt durch die lange Existenz dieses Ansatzes gibt es in der Literatur eine Vielzahl untersuchter Persönlichkeitseigenschaften, die sich definitorisch in Teilaspekten überschneiden. Ein allgemeines Streben nach Einheitlichkeit hat dazu geführt, dass viele Studien aus den letzten Jahren das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nutzen. Dieses Persönlichkeitsinventar hat die Anzahl möglicher Persönlichkeitseigenschaften auf die fünf Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit reduziert.²⁵ Extraversion setzt sich aus Komponenten zusammen, die den Begriffen Herzlichkeit und Dominanz zugeordnet werden. Extrovertierte Personen sind nicht nur gesellig und gesprächig, sondern ebenfalls energetisch und dominant. Menschen mit einer hohen Verträglichkeit werden als sehr sozial wahrgenommen. Sie gelten als mitfühlend und rücksichtsvoll. Gewissenhaftigkeit hat einen engen Bezug zur Leistung einer Person. Je höher die Gewissenhaftigkeit einer Person ist, desto organisierter und leistungsbereiter ist sie. Emotionale Stabilität wird oftmals durch den gegenteiligen negativen Begriff des Neurotizismus ersetzt. Emotional stabile Menschen weisen im Gegensatz zu neurotischen Menschen ein hohes Maß an Standfestigkeit gegenüber Widrigkeiten auf. Offenheit – in der Literatur auch als Offenheit für Erfahrungen bezeichnet – bündelt ein breites Feld von Eigenschaften, wie der Kreativität und dem breiten Interesse an verschiedensten Dingen.²⁶

Bestandteil aktuellerer Studien im wirtschaftlichen Kontext sind ergänzend Nar-

²⁴ Vgl. *Blessin, B., Wick, A., Führen und führen lassen, 2017, S. 50; Lieber, B., Personalführung: leicht verständlich!, 2017, S. 66-67.*

²⁵ Vgl. *Borkenau, P., Ostendorf, F., NEO-FFI: NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae, 2008, o.S.; Blessin, B., Wick, A., Führen und führen lassen, 2017, S. 52-53.*

²⁶ Vgl. *McCrae, R.R., John, O.P., An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications, 1992, S. 197-182; Furtner, M., Baldegger, U., Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 10-23.*

zismus, Psychopathie und Machiavellismus, welche zusammen als Dunkle Triade bezeichnet werden.²⁷ Diese drei Persönlichkeitseigenschaften lassen sich nicht in das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit eingliedern. Die meisten Erkenntnisse dazu wurden bisher in der klinischen Psychologie gewonnen. Ein hohes Maß an Narzissmus geht beispielsweise mit einer überdurchschnittlichen Selbstwahrnehmung einher. Eine narzisstische Person schätzt sich selbst als mächtig, übermenschlich und grandios ein. In einer Interaktion führt dies zu einem Bestreben manipulativ zu agieren.²⁸

Der verhaltensorientierte Ansatz der Führung greift die Kritik gegenüber dem eigenschaftsorientierten Ansatz der Führung auf, welchem in der Literatur ein fehlender Situationsbezug und eine Überinterpretation von Persönlichkeitseigenschaften als Indikator guter Führung zur Last gelegt wird. Er hat nicht die Führungskraft selber, sondern dessen Verhalten als zentralen Untersuchungsaspekt.²⁹ Ausschlaggebend für den Erfolg der Führungskraft ist in diesem Ansatz dessen Führungsstil.³⁰ Dies setzt eine hierarchisch strukturierte, soziale Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voraus, innerhalb welcher der Vorgesetzte das Handeln der Geführten maßgeblich mitbestimmt. In der Forschung gab es beim Führungsstil oftmals eine eindimensionale Führungsstilbetrachtung, nach welcher zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führungsstil unterschieden wurde.³¹ Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes hin zu einer mehrdimensionalen Betrachtung der Führungsstile hat über die Jahrzehnte hinweg zu einer genaueren Unterscheidung von Führungsverhalten geführt. Der Führungsstil einer Führungskraft beinhaltet demzufolge Komponenten verschiedener Dimensionen, wie beispielsweise der Mitarbeiter- und Aufgabenorientie-

²⁷ Vgl. *Schütz, A. et al.*, Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), 2004, S. 202-218.; *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 372-373; *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 47.

²⁸ Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 18.

²⁹ Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 56-58.

³⁰ Vgl. *Northouse, P.G.*, Leadership – theory and practice 2004, S. 65; *Lieber, B.*, Personalführung: ...leicht verständlich!, 2017, S. 69.

³¹ Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 102-107.

Die Führungskraft kann einen mitarbeiterorientierten Führungsstil praktizieren, bei welchem sie individuell auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter eingeht und versucht deren Produktivität durch eine gute Work-Life-Balance zu steigern. Im Gegensatz dazu, legen Führungskräfte mit einem dominierenden, aufgabenorientierten Führungsstil den Schwerpunkt ihrer Führungstätigkeit auf eine effiziente Arbeitsorganisation. Hier wird der direkte Austausch des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern auf Grund präziser Tätigkeitsdefinitionen auf einem geringen Niveau gehalten. Der Zielerreichung werden im Zuge dessen viele Dinge untergeordnet.³² Ein vor allem im anglo-amerikanischen Raum weit verbreitetes Modell bildet das Full-Range-of-Leadership-Modell von Bass und Avolio. Es unterscheidet zwischen transformationaler, transaktionaler und laissez-faire Führung und besteht aus insgesamt 10 Teildimensionen. Innerhalb der laissez-faire Führung agiert die Führungskraft als solche nur nach expliziter Aufforderung durch die Mitarbeiter und überlässt diese ansonsten sich selbst. Transaktionale Führung umfasst die in ausreichendem Maße übernommenen Führungsaufgaben durch den Vorgesetzten, um die allgemeine Aufrechterhaltung des Betriebs zu gewährleisten. Transformationale Führung geht darüber hinaus, indem sie die Geführten durch vier verschiedene Techniken in ihrer Persönlichkeit fördert und auf über ihre aktuelle Tätigkeit hinausgehende Aufgaben vorbereitet.³³ Kritiker des verhaltensorientierten Ansatzes vertreten den Standpunkt, dass es in der Praxis schwierig ist, bei einer Führungskraft einen über verschiedene Situationen hinweg stabilen Führungsstil zu identifizieren. Gleiches gilt für den Führungsstil gegenüber unterschiedlichen Mitarbeitern.³⁴

Zur Lösung dieses Problems wurde der Kontingenzansatz der Führung entwickelt. Dieser gründet auf der Annahme, dass in jeder spezifischen Situation ein anderer Führungsstil vorteilhaft ist. Ein Anwendungsbeispiel dieses Verfahrens bildet das Leadership Style Assessment. Hierbei handelt es sich um ein Testverfahren aus der Praxis, bei welchem Führungskräfte oder Mitarbeiter einschätzen

³² Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 107-112; *Lieber, B.*, Personalführung: ... leicht verständlich!, 2017, S. 69-72.

³³ Vgl. *Bass, B.M.*, Leadership and performance beyond expectations, 1985, S. 15-53; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 115-121.

³⁴ Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 125-128.

sollen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Führungskraft in acht allgemeinen Beispielsituationen in einem Unternehmen welchen Führungsstil nutzen würde.³⁵ Der Vorteil des Ansatzes liegt in der Differenzierung von erfolgreichen Führungsstilen in unterschiedlichen Situationen. Dadurch wird Führungskräften die Möglichkeit gegeben, unabhängig von ihrer eigenen Persönlichkeit erfolgreich zu führen. Gleichzeitig bietet dieser vermeintliche Vorteil auch einen Ansatzpunkt zur Kritik. Für eine Beispielsituation, für die ein bestimmter Führungsstil als vorteilhaft angesehen wird, können nie alle Parameter gleichzeitig berücksichtigt werden. Jede Situation weist eigene Charakteristika auf, was einen Vergleich verschiedener Situationen erschwert.³⁶

Neuere Theorien, wie die Leader-Member-Exchange-Theorie, rücken nicht die Führungskraft in den Mittelpunkt, sondern legen stattdessen den Fokus auf die individuelle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die unterschiedlichen Stadien der Beziehung werden mithilfe von drei Entwicklungsphasen beschrieben. In der ersten Phase besteht Ähnlichkeit zum transaktionalen Führungsverhalten, während die Beziehung in der dritten Entwicklungsphase Charakteristika transformationaler Führung aufweist.³⁷

2.2.3 Charakterisierung einer erfolgreichen Führungskraft

Im vorangegangenen Kapitel wird deutlich, dass sich die in der Führungsforschung vertretenen Ansätze voneinander unterscheiden. Nichtsdestotrotz existieren Kriterien, welche wiederkehrend zur Erfassung von Führungserfolg herangezogen werden. Die populärsten Kennzahlen, um Führungserfolg zu messen, sind das Herausbilden von Führung und die Führungseffektivität. Das Herausbilden von Führung bedeutet, inwieweit eine Person von ihrem Umfeld als Führungskraft wahrgenommen wird und ob es diese auch als solche akzeptiert. Führungseffek-

³⁵ Vgl. *Peus, C. et al.*, Leadership Style Assessment – Ein Situational Judgement Test zur Erfassung von Führungsstilen, Manual, 2015, S. 5-6.

³⁶ Vgl. *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 150-152.

³⁷ Vgl. *Graen, G.B., Uhl-Bien, M.*, Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective, 1995, S. 238-239; *Bass, B.M.*, Two decades of research in transformational leadership, 1999, S. 13-14; *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 135-136.

tivität bezieht sich auf die Erfassung der Leistung der Führungskraft seine Mitarbeiter im Sinne der Zielvorgaben zu führen. Eine Einschätzung dessen kann durch die Führungskraft selbst, die direkten Mitarbeiter, den Vorgesetzten der Führungskraft oder auf Grund personen- und organisationsbezogener Kennzahlen, wie beispielsweise Verkaufszahlen und Gewinnen, erfolgen. Weitere verbreitete Kennzahlen sind die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation.³⁸

Die in Kapitel 2.2.2 aufgezeigten Unterschiede zwischen den Führungsansätzen erschweren es eine universelle Charakterisierung einer erfolgreichen Führungskraft vorzunehmen. Vielmehr müssen Ergebnisse der einzelnen Ansätze getrennt voneinander betrachtet werden und etwaige Korrelationen zwischen den Ergebnissen genutzt werden um Zusammenhänge herzustellen.

Es existieren viele Untersuchungen über vorteilhafte Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Führungskräfte, jedoch orientiert sich nur ein Teil am Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. Verschiedene Studien, die dieses Modell nutzen, zeigen, dass vor allem die drei Faktoren Extraversion, Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität aussagekräftige, positive Korrelationen mit führungserfolgsrelevanten Kennzahlen aufweisen. Diese liegen im geringen bis mittleren Bereich.³⁹ Judge et al. haben in ihrer Metaanalyse Erkenntnisse aus 60 Studien zusammengestellt. Der stärkste Zusammenhang zeigt sich demzufolge mit $r = 0,22$ beziehungsweise $\rho = 0,31$ (um Fehler korrigierte Korrelation) zwischen Extraversion und Führungserfolg. Die Werte für Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität sind mit $r = 0,20$ / $\rho = 0,28$ beziehungsweise $r = 0,17$ / $\rho = 0,24$ ebenfalls aussagekräftig.⁴⁰ Im Gegensatz dazu untersucht Mai in einer Studie 2017 nicht den direkten Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften zu führungserfolgsrelevanten Kennzahlen. Vielmehr vergleicht er die männlichen

³⁸ Vgl. Hogan, R. et al., What we know about leadership: Effectiveness and personality, 1994, S. 495-497; Judge, T.A. et al., Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, 2002, S. 767; Stiehl, S., Bergner, S., Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 370.

³⁹ Vgl. Judge, T.A. et al., Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, 2002, S. 771; Stiehl, S., Bergner, S., Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 370-371; Blessin, B., Wick, A., Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 56; Mai, C., Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 46-48.

⁴⁰ Vgl. Judge, T.A. et al., Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, 2002, S. 771.

Dax-30-Vorstandsvorsitzenden mit einer passenden Normstichprobe aus der Bevölkerung. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Führungskräfte gegenüber dem männlichen Durchschnittsbürger eine stark ausgeprägte Gewissenhaftigkeit aufweisen. Darüber hinaus sind alle Dax-30-Vorstandsvorsitzenden emotional stabil und über 70 Prozent von ihnen verfügen über eine in geringem Maße überdurchschnittliche extrovertierte Persönlichkeit. Laut Mai ist die Extraversion förderlich um in eine solche Führungsposition zu gelangen.⁴¹ Mehrere Studien zur dunklen Triade aus den letzten Jahren haben ergeben, dass Narzissmus meist kurzfristig vorteilhaft ist um zur Führungskraft ernannt zu werden (positiver Effekt auf das Herausbilden von Führung). Grund hierfür ist, dass eine narzisstische Person selbstsicher und überzeugend wirkt.⁴² Die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der dunklen Triade und untersuchten Persönlichkeitseigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells attestieren dem Narzissmus des Weiteren eine positive, mittlere Korrelation von $r = 0.41$ zur emotionalen Stabilität und von $r = 0.36$ zur Extraversion sowie in geringem Maße von $r = 0.16$ zur Gewissenhaftigkeit.⁴³

Zur Definition erfolgreicher Führung gemäß des verhaltensorientierten Ansatzes der Führung kann eine Metaanalyse von Judge und Piccolo genutzt werden. In dieser Analyse werden die Zusammenhänge der transformationalen, transaktionalen und laissez-fairen Führung zu verschiedenen Kennzahlen erfolgreicher Führung untersucht. Transformationale Führung und Teildimensionen der transaktionalen Führung weisen positive, aussagekräftige Zusammenhänge zu den Kennzahlen auf. Beispielsweise ist der Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Führungseffektivität ($\rho = 0.64$) auffallend hoch. Beim Vergleich der transformationalen Führung mit Teildimensionen der transak-

⁴¹ Vgl. *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 45-55.

⁴² Vgl. *Schütz, A. et al.*, Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt : psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), 2004, S. 203-204; Brunell, A.B. et al, Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader, 2009, S. 1672; *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 370-371; *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 47.

⁴³ Vgl. *Schütz, A. et al.*, Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), 2004, S. 214.

tionalen Führung fällt auf, dass der Führungsstil der bedingten Belohnung, welcher der transaktionalen Führung zuzuordnen ist, ähnlich hohe Korrelationen zu verschiedenen Erfolgskriterien für Führungskräfte aufweist. Ein laissez-faireer Führungsstil ist den Ergebnissen der Meta-Analyse zufolge nie vorteilhaft.⁴⁴

Erfolgreiche Führung nach dem Kontingenzansatz der Führung zu definieren, ist komplizierter, da sich die Führungskraft diesem Ansatz zufolge in jeder Führungssituation auf neue Gegebenheiten einstellen muss. Damit lässt sich kein überlegener Führungsstil herausstellen. In der Literatur findet zur Lösung dieses Problems eine Unterscheidung zwischen einer dynamischen und konstanter Umwelt statt. Für jede dieser Situationen ist ein anderer Führungsstil von Vorteil (transformationale Führung in dynamischer Umwelt; bedingte Belohnung in konstanter Umwelt). Durch solch eine Reduzierung auf zwei Szenarien werden unter Umständen nicht alle Besonderheiten einer Situation erfasst. Welcher Führungsstil zu welchem Zeitpunkt vorteilhaft ist, muss vielmehr unter der Beachtung so vieler Situationsparameter wie möglich entschieden werden.⁴⁵

Unter Nutzung der Leader-Member-Exchange-Theorie ist es schwierig eine erfolgreiche Führungskraft zu charakterisieren. Grund dafür ist, dass eine erfolgreiche Führungskraft an den Beziehungen zu seinen Mitarbeitern gemessen wird. Dafür bedarf es einer Anpassung des eigenen Verhaltens an die individuellen Bedürfnisse der Geführten. Furtner und Baldegger zufolge gelten Vertrauen, Respekt und Loyalität als förderlich für den Beziehungsaufbau.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. *Judge, T. A., Piccolo, R.*, Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, 2004, S. 760.

⁴⁵ Vgl. *Avolio, B. et al.*, Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, 2009, S. 430; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 129-146.

⁴⁶ Vgl. *Bass, B.M.*, Two decades of research and development in transformational leadership, 1999, S. 13-14; *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 144.

3 Forschungsfrage, Forschungsmodell und Forschungshypothesen

3.1 Forschungsfrage

Die theoretischen Überlegungen in Kapitel 2 lassen den Schluss zu, dass eine Ähnlichkeit zwischen den Persönlichkeiten von Spitzensportlern und (erfolgreichen) Führungskräften in der Wirtschaft besteht. In verschiedenen Studien im deutschsprachigen Raum, welche das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nutzen, wird für beide Gruppen ein erhöhtes Maß an Extraversion, emotionaler Stabilität und Gewissenhaftigkeit nachgewiesen.⁴⁷ Beiden Berufsgruppen wird außerdem ein Höchstmaß an Arbeitsbereitschaft sowie ein erfolgreicher Umgang mit hohen (mental)en Belastungen abverlangt.⁴⁸

Verschiedene Studien aus den letzten Jahren, welche die Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern untersucht haben, können als Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsarbeiten genutzt werden. Innerhalb dieser Studien wurden die Sportler teilweise zwar in einem wirtschaftlichen Kontext untersucht und mit High Potentials und / oder Führungskräften verglichen, ein Vergleich unter umfassenden führungsfor schungsrelevanten Gesichtspunkten erfolgte allerdings nicht. Außerdem sind Spielsportarten des Mannschaftssports, wie zum Beispiel Handball, innerhalb der Studien unterrepräsentiert. Während in vielen Individualsportarten eine Tätigkeit als Spitzensportler auf Grund finanzieller Unterstützung oft nur umsetzbar ist, wenn man Mitglied in einem der verschiedenen

⁴⁷ Vgl. *Judge, T.A. et al.*, Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, 2002, S. 771; *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 10-14; *Schmidt, S., Saller, T.*, Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, 2013, S. 19; *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 151-157; *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 370-371; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 56; *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungs kräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 46-48.

⁴⁸ Vgl. *Zobel, K.M.*, Spitzensport, 1992, S. 418-419; *Winston, B.E., Patterson, K.*, An integrative definition of leadership, 2006, S. 6-66; *Vroom, V.H., Jago, A.H.*, The Role of the Situation in Leadership, 2007, S. 17-24; *Kämpfe, A.*, Homo sportivus oeconomicus: Intrinsische und extrinsische Motivation im Verlauf von Spitzensportkarrieren, 2009, S. 93-94; *Walenta, C.*, Empirie der Führung, 2012, S. 497; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 30; *Lieber, B.*, Personalführung: ... leicht verständlich!, 2017, S. 20.

Nationalkader ist, ermöglichen die Strukturen in Mannschaftssportarten vielen Sportlern eine professionelle Ausübung ohne Zugehörigkeit zu einem solchen. Da Spitzensportler aus Nationalkadern das Gros der verschiedenen Stichproben der Studien bilden, gibt es eine Vielzahl von Mannschaftssportlern, deren Persönlichkeitsprofile innerhalb der Studien nicht erfasst wurden.⁴⁹

Vor diesem Hintergrund soll am Beispiel der Sportart Handball untersucht werden, ob Spitzensportler aus den Mannschaftssportarten überdurchschnittliche Voraussetzungen erfüllen, um nach ihrer sportlichen Karriere eine Führungsposition in der Wirtschaft einzunehmen und dort erfolgreich zu sein.

3.2 Forschungsmodell

Die Untersuchung der Forschungsfrage orientiert sich an den aktuellen Erkenntnissen und Ansätzen der Führungsforschung. Im Idealfall soll Führung den Erkenntnissen aus 2.2.1 zufolge individuell und unter Beachtung situativer Faktoren sowie der Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter, betrachtet werden. Für die Spitzensportler ist eine solche Untersuchung schwer möglich. Deren zeitlicher Aufwand für den Sport lässt in der Regel keine berufliche Tätigkeit in der Wirtschaft zu. Führt man eine für das Gros der Spitzensportler repräsentative Untersuchung durch, so darf dementsprechend keine eigene Berufs- und Führungserfahrung in der Wirtschaft vorausgesetzt werden. Vielmehr soll ein Ansatz gewählt werden, der ohne außersportliche Berufserfahrung auf die Fragestellung angewendet werden kann. Unter dieser Bedingung erweist sich der eigenschaftsorientierte Ansatz der Führung als vorteilhaft. Im Vergleich zur historischen Annahme dieses Ansatzes, dass sich der Erfolg von Führungskräften ausschließlich durch dessen Persönlichkeitseigenschaften begründen lässt, gibt es neuere Untersuchungen, denen zufolge Führungserfolg auf ein Zwischenspiel zwischen Persönlichkeit, situativen Bedingungen und Verhalten zurückgeht. Eine geeignete Grundlage für eine Untersuchung der Spitzensportler bietet ein auf diesen Forschungen aufbauendes Führungsmodell von Stiehl und Bergner.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, *Karrierefitt durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005; *Schmidt, S., Saller, T.*, *Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten*, 2013; *Goelden, M.*, *Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl*, 2014.

⁵⁰ Vgl. *Stiehl, S., Bergner, S.*, *Persönlichkeit und Führung*, 2015, S. 370.

Dieses Modell weist den Persönlichkeitseigenschaften nicht nur einen unmittelbaren Einfluss auf Führungserfolg zu. Vielmehr wirken diese auch mittelbar über die Mediatoren Führungsverhalten, Führungsmotivation und verschiedene Kompetenzen auf die Kennzahlen erfolgreicher Führung ein.⁵¹ Demzufolge haben die Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität einen positiven Einfluss auf transformationales Führungsverhalten, welches wiederum eine wichtige Rolle bei der Erreichung einer hohen Führungseffektivität einnimmt.⁵² Außerdem dient die Führungsmotivation als Mediator für den direkten Effekt von Extraversion und emotionaler Stabilität auf die Führungsabsicht.⁵³ Offene, extrovertierte und gewissenhafte Menschen können sich besser Kompetenzen innerhalb von Trainings (z. B. Führungskräfte Trainings) aneignen.⁵⁴ Die im Rahmen des Trainings erlernten Kompetenzen helfen, um als Führungskraft erfolgreicher zu sein.⁵⁵ Vervollständigt wird das Modell durch die Berücksichtigung verschiedener Moderatoren. Diese wirken sich auf die Stärke des Einflusses der Persönlichkeit auf führungserfolgsrelevante Kennzahlen aus. Den Moderatoren ist gemein, dass sie einen situativen Charakter aufweisen. Die Relevanz von Persönlichkeitseigenschaften für den Führungserfolg kann zum Beispiel mit der Führungsebene variieren oder sich, wie bei der Extraversion, mit zunehmender Beziehungsdauer zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verringern.⁵⁶

Insgesamt berücksichtigen Stiehl und Bergner Erkenntnisse zum Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf erfolgreiche Führung, die über den historischen eigenschaftsorientierten Ansatz der Führung hinausgehen. Sie verknüpfen den Ansatz mit Erkenntnissen über erfolgsfördernde Führungsstile (verhaltensorien-

⁵¹ Vgl. *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 373-374.

⁵² Vgl. *Cavazotte, F. et al.*, Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, 2012, S. 451.

⁵³ Vgl. *Stiehl, S. et al.*, Personality and Leadership Intention – The Mediating Role of Motivation to Lead in Careers, 2015, S. 195-199.

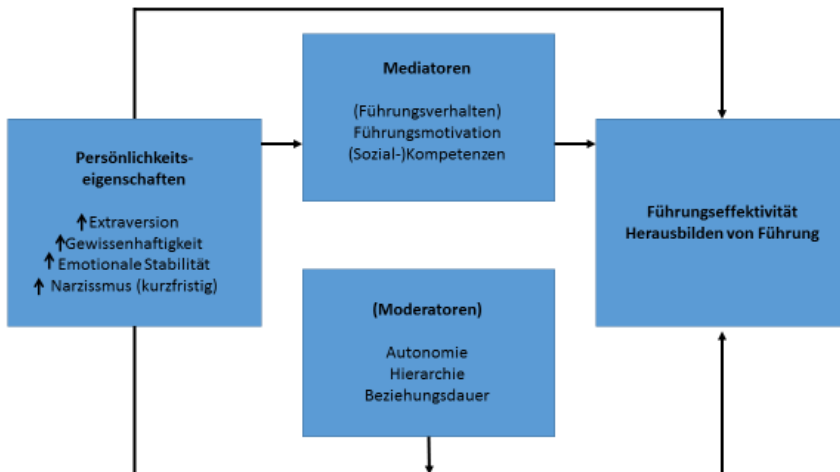
⁵⁴ Vgl. *Barrick, M. R. et al.*, Personality and Performance at the beginning of the New Millennium: What do we know and where do we go next?, 2001, S. 19-23.

⁵⁵ Vgl. *Bogner, J.*, Vorhersage und Förderung einer erfolgreichen Führungskarriere - Längsschnittliche Befunde zur Vorhersage des Karriereerfolgs und Meta-Analyse zur Wirksamkeit von Führungskräfte Trainings, 2007, S. 147.

⁵⁶ Vgl. *Hoffman, B.J. et al.*, Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness, 2011, S. 356-359; *Cavazotte, F. et al.*, Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, 2012, S. 451-452.

tierter Ansatz der Führung) und über situative Einflüsse auf Führungserfolg (Kontingenzansatz der Führung). Das Modell wird, wie in Abbildung 1 dargestellt, auf die Umsetzbarkeit bei Spitzensportlern und die Forschungsfrage angepasst. Es erfolgt eine Reduzierung auf die Persönlichkeitseigenschaften mit dem in 2.2.3 dargestellten größten Einfluss auf erfolgreiche Führung. Es verbleiben Extraversion, Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität im Modell. Die Persönlichkeitseigenschaft Narzissmus wird ergänzend wegen seiner kurzfristigen positiven Wirkung auf das Herausbilden von Führung sowie ihrer Aktualität in der Forschung, untersucht. Die verschiedenen Moderatoren werden auf Grund der fehlenden (aktuellen) Führungsverantwortung der Spitzensportler in der Wirtschaft außen vor gelassen. Gleiches gilt für das Führungsverhalten und Teile der Kompetenzen als Mediator.

Abbildung 1: Modell erfolgreicher Führung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stiehl, Bergner, 2015, S. 370.

Führungsmotivation und soziale Kompetenzen sind beide in Mannschaftssportarten wichtig und erfolgsfördernd und werden deshalb in der Untersuchung berücksichtigt. Begründen lässt sich dies mithilfe der Definition einer Mannschaft als soziale Einheit, welche sich klar nach außen hin abgrenzt.⁵⁷ Solch eine sozi-

⁵⁷ Vgl. *Baumann, S.*, *Mannschaftspsychologie: Methoden und Techniken*, 2008, S. 23.

ale Einheit charakterisiert sich durch die unterschiedlichen Rollenprofile der Spieler, eine Interaktion untereinander und ein gemeinsames Wir-Gefühl. Für einige der Rollen, wie zum Beispiel die des Kapitäns oder eines Mitgliedes im Mannschaftsrat, ist Führungsmotivation von Vorteil. Gleiches gilt für die Übernahme einer Führungsfunktion in einem Unternehmen. Soziale Kompetenzen helfen bei der Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Diese verbessert den Teamzusammenhalt und damit auch das Wir-Gefühl. Andere Kompetenzen, zum Beispiel zur Problemlösung, sind für die Mannschaftssportler zwar ebenso relevant wie für Individualsportler und in der Wirtschaft Beschäftigte, stellen aber kein außergewöhnliches Charakteristikum des Mannschaftssports dar. Deshalb werden sie innerhalb dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.⁵⁸

In dieser Form ist das Modell nicht mehr so umfassend wie zuvor, bildet aber dennoch eine geeignete Grundlage, um die Spitzensportler in einem aktuellen Umfeld der Führungsforschung zu untersuchen.

3.3 Forschungshypothesen

Ausgangspunkt für die folgenden Hypothesen bilden die Erkenntnisse der Führungsforschung darüber, welche Persönlichkeitseigenschaften Führungserfolg fördern sowie das auf die Spitzensportler angepasste Forschungsmodell aus 3.2. Die in den Hypothesen ausgewählten Vergleichsgruppen orientieren sich an den Möglichkeiten, die sich bei den im Kapitel 4.3 beschriebenen und in dieser Studie genutzten Testverfahren bieten. Der Vergleich der Teilnehmer erfolgt deshalb mit Personen gleichen Alters oder gleichen Geschlechts.⁵⁹ Die für Spitzensportler bereits gewonnenen Erkenntnisse zu den relevanten Persönlichkeitseigenschaften aus dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit werden mit Hypothese 1 für die Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten überprüft:

H1: Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten haben gegenüber einer

⁵⁸ Vgl. *Baumann, S.*, Mannschaftspsychologie: Methoden und Techniken, 2008, S. 24-33; *Trosse, H.*, Handbuch Handball, S. 22-26; *Stiehl, S. et al.*, Personality and Leadership Intention – The Mediating Role of Motivation to Lead in Careers, 2015, S. 195-199.

⁵⁹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 122-18; *Jones, D.N., Paulhus, D.L.*, Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 33; *Persson, B.N. et al.*, Revisiting the Structure of the Short Dark Triad, 2019, S. 6.

gleichgeschlechtlichen sowie gegenüber einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, eine größere Extraversion (H1.1), emotionale Stabilität (H1.2) und Gewissenhaftigkeit (H1.3).

Ergänzend dazu werden bei den Persönlichkeitseigenschaften aktuelle Tendenzen zur Untersuchung der negativ konnotierten Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade berücksichtigt. Narzissmus gilt kurzfristig als förderlich um eine Führungsposition in der Wirtschaft zu erreichen. Für ihn gibt es kaum Erkenntnisse bei Spitzensportlern, die sich nicht nur auf die sportliche Leistungsfähigkeit der Sportler beziehen.⁶⁰

H2: Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten sind gegenüber einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, narzisstischer veranlagt.

Um die Eignung der Spitzensportler aufbauend auf dem angepassten Forschungsmodell umfassend zu analysieren, werden ergänzend die Führungsmotivation und die soziale Kompetenz der Spitzensportler untersucht.

H3: Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten haben gegenüber einer gleichgeschlechtlichen sowie gegenüber einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, eine größere Führungsmotivation (H3.1) sowie eine größere Sozialkompetenz (H3.2).

Daran anschließend sollen mögliche Unterschiede zwischen verschiedenen Teilgruppen der Mannschaftsspielsportler festgestellt werden. Hierzu werden die Zusammenhänge zwischen den in H1 bis H3 erfassten Variablen und den biographischen Informationen der Mannschaftsspielsportler untersucht.

H4: Unterschiede bei den Persönlichkeitseigenschaften, der Führungsmotivation und der sozialen Kompetenz der Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten gehen einher mit Unterschieden bei Geschlecht (H4.1), Alter (H4.2), Leistungsniveau (H4.3), Bildungsstand (H4.4) und der sportlichen Führungserfahrung (H4.5).

⁶⁰ Vgl. Brunell, A.B. et al., Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader, 2009, S. 1672; Stiehl, S., Bergner, S., Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 373; Vaughan, R. et al., Harder, better, faster, stronger? Mental toughness, the dark triad and physical activity, 2018, S. 208-209.

4 Methoden

4.1 Stichprobe

Die Stichprobe der Untersuchung umfasst 119 Spitzensportler aus der Mannschaftsspielsportart Handball. Um die in 2.1 für diese Arbeit festgelegte Definition als Spitzensportler zu erfüllen, müssen die Teilnehmer für den Sport einen so hohen Zeitaufwand aufbringen, dass dieser wesentlicher Bestandteil ihres Tagesablaufs ist.⁶¹ Um dies zu gewährleisten, beschränkt sich die Untersuchung auf männliche Sportler aus der ersten und zweiten Bundesliga und auf weibliche Sportlerinnen aus der ersten Bundesliga. Innerhalb dieser Ligen kann auf Grund der dort vorherrschenden Professionalität und den Etatzahlen der Vereine davon ausgegangen werden, dass die Sportler Spitzensportler per Definition sind. Obwohl es im Männer-Handball auch in der dritten Liga Spitzensportler gibt, wird auf eine Berücksichtigung dieser verzichtet. Grund dafür ist, dass mehrmaliges Trainieren am Tag nicht dem ligaumfassenden Regelfall entspricht und nur in Einzelfällen vorkommt. Die Teilnehmer an der Untersuchung sind alle der deutschen Sprache in ausreichendem Maße mächtig, um den in deutscher Sprache verfassten Fragebogen sowie das beigelegte Informationsmaterial zu verstehen. Des Weiteren wird darauf geachtet, dass alle Teilnehmer älter als 20 Jahre sind. Dieses Alter wird innerhalb des genutzten Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung für Teilnehmer empfohlen.⁶²

Die Auswahl der Teilnehmer an der Studie erfolgt bis auf diese Einschränkungen willkürlich. Dieses Auswahlverfahren ist für den Umfang der Stichprobe und die aufgestellten Hypothesen ausreichend.⁶³ Außerdem müssen die Spitzensportler gemäß der genutzten Definition nicht notwendigerweise zu Nationalkadern gehören. Wäre dies der Fall, gäbe es ein übergreifendes Netzwerk über welche diese gesammelt kontaktiert werden könnten. Da viele der untersuchten Sportler keine Kaderathleten sind, muss die Kontaktaufnahme individuell stattfinden. Diese wird durch die räumliche Verteilung der Spitzensportler in Deutschland zusätzlich erschwert. Die Kontaktaufnahme erfolgt mit den potentiellen Teilnehmern persönlich oder über Dritte (Mitspieler der potentiellen Teilnehmer). Als Anreiz für eine

⁶¹ Vgl. *Zobel, K.M.*, Spitzensport, 1992, S. 418-419; *Kämpfe, A.*, Homo sportivus oeconomicus: Intrinsische und extrinsische Motivation im Verlauf von Spitzensportkarrieren, 2009, S. 93-94.

⁶² Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Manual, 2003, S. 50.

⁶³ Vgl. *Raiithel, J.*, Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 56-57.

Teilnahme wird den Sportlern eine Auswertung ihres eigenen Tests inklusive eines Vergleichs zu den anderen Spitzensportlern und zu für sinnvoll erachteten Vergleichsgruppen angeboten.⁶⁴ Die Teilnahme erfolgt freiwillig.

4.2 Untersuchungsdesign

Die Datenerhebung wird mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Es kann zwischen einer Vielzahl bestehender Persönlichkeitsinventare aus der Forschung gewählt werden. Die Gütekriterien bilden ein wichtiges Kriterium für die Auswahl eines passenden Erhebungsinstruments. Zu Beginn des Fragebogens erfolgt die Erhebung biografischer Informationen über die Teilnehmer, welche für die Auswertung von Hypothese 4 und die Auswahl entsprechender Vergleichsgruppen relevant sind. Daran angeschlossen folgt ein neun Fragen umfassender Teilfragebogen zum Narzissmus der Spitzensportler, an welchen sich ein Fragebogen mit 113 Fragen zur Messung von Extraversion, emotionaler Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Führungsmotivation und sozialer Kompetenz anschließt. In Anlehnung an Raithel sind alle Fragen der Studie geschlossen und als Einzelnennung gestaltet.⁶⁵ Die Befragten müssen sich nur zwischen Antwortalternativen entscheiden. Dem Fragebogen beigefügt ist ein Informationsblatt mit grundlegenden Erläuterungen zur Studie. Die Teilnehmer bekommen mitgeteilt, dass deren Persönlichkeit im Sinne einer Eignung zu einer (erfolgreichen) Führungskraft untersucht wird. Welche Persönlichkeitseigenschaften konkret untersucht werden, wird den Teilnehmern nicht mitgeteilt um kognitive Verzerrungen unwahrscheinlicher zu machen. Innerhalb des Informationsblattes wird ihnen weiterhin durch freiwillige Eintragung ihrer E-Mail-Adresse das in 4.1 bereits angesprochene, mögliche Zusenden einer Auswertung angeboten.⁶⁶

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt schriftlich nach gesammelter, postalischer Zusendung an einen Dritten. Dieser ist gleichermaßen Spieler des Vereins und Teilnehmer an der Studie. Er hat sich freiwillig zur Weitergabe der Fragebögen an alle Teilnehmer eines Vereins sowie zu deren Rücksendung bereit erklärt. Durch die gesammelte Rücksendung wird die Anonymität der Teilnehmer gewahrt. Dies gilt ebenfalls, falls die Teilnehmer eine Auswertung ihres Fragebogens wünschen, da dies unter Angabe eines Synonyms und einer beliebigen E-

⁶⁴ Vgl. Informationsblatt im Anhang.

⁶⁵ Vgl. *Raithel, J.*, Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 68.

⁶⁶ Vgl. Informationsblatt im Anhang.

Mail-Adresse möglich ist.

Die prognostizierte Beantwortungsdauer wird auf dem Informationsblatt zur Studie mit 10-12 Minuten angegeben. Grundlage dafür ist die von einer unabhängigen Testperson benötigte Zeit für die Beantwortung des Fragebogens. Die inhaltlichen Ergebnisse dieses Test-Fragebogens wurden nicht für die Studie genutzt. Wegen der räumlichen Verteilung der Spitzensportler in Deutschland kann keine Anwesenheit einer kontrollierenden Person während der Beantwortung der Fragebögen gewährleistet werden.

Für die Studie wird ein Querschnittsdesign gewählt. Dieses ist auf Grund des für die Arbeit zur Verfügung stehenden zeitlichen Rahmens sinnvoll. Außerdem sind die zum Fünf-Faktoren-Modell gehörenden Persönlichkeitseigenschaften über die Lebensspanne von Menschen relativ stabil.⁶⁷

Das Einlesen der Rohdaten erfolgt individuell mithilfe von Auswertungsfolien. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt mithilfe von IBM SPSS Statistics (Version 23).

4.3 Operationalisierung der erhobenen Variablen

4.3.1 Biografischer Fragebogen

Der biografische Teilfragebogen umfasst acht Fragen, welche hauptsächlich der Erfassung demografischer Daten dienen. Die Nennung des Alters erfolgt durch eigenständige Zuordnung des Teilnehmers zu einer Altersgruppe. Die Altersgruppen orientieren sich an denen der Normstichprobe des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.⁶⁸ Die Frage zur ausgeübten Sportart dient der Überprüfung der Datenerhebung und zur Vermeidung von Missverständnissen. Da sich die Studie allgemein am Spitzensportler interessiert und nur am Beispiel der Sportart Handball durchgeführt wird, soll geprüft werden, ob die Dritten, welche eine Verteilung der Fragebögen übernommen haben, diese auch nur an Handballer/-innen weitergegeben haben oder ebenfalls an Spitzensportler aus anderen Mannschaftssportarten. Weitere Fragen dienen der Erfassung des Bildungsniveaus der Sportler. Ergänzt wird der Fragebogen durch

⁶⁷ Vgl. *Soldz, S., Vaillant, G.E.*, The Big Five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study, 1999, S. 220-225; *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 369.

⁶⁸ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 125.

sportspezifische Fragen zum Leistungsniveau (Ligazugehörigkeit) und zur vorhandenen Führungserfahrung innerhalb einer Mannschaft. Dafür wird die im Mannschaftssport übliche hierarchische Einteilung möglicher mannschaftsinterner Führungsverantwortlichkeiten aufsteigend von keiner Führungserfahrung, Mitglied des Mannschaftsrates, über Co-Kapitän bis hin zum Kapitän genutzt.

4.3.2 Short Dark Triad (SD3)

Zur Messung von Narzissmus im zweiten Teilfragebogen wird die entsprechende Dimension aus der *Short Dark Triad (SD3)* von D.N. Jones und D.L. Paulhus aus dem Jahr 2014 operationalisiert, welche selbstständig ins Deutsche übersetzt wird. Die Dimension umfasst 9 Items, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 = starke Ablehnung bis 5 = starke Zustimmung erfasst werden.⁶⁹ Damit ist die Dimension weniger umfangreich als die Narzissmus-Dimensionen in anderen Testverfahren.⁷⁰ Eine überschaubare Fragenanzahl scheint in dieser Studie von Vorteil zu sein, da neben Narzissmus eine Vielzahl anderer Persönlichkeitseigenschaften erfasst werden. Außerdem ist es vorteilhaft eine Dimension aus einem Test zu nehmen, welcher alle drei Eigenschaften der dunklen Triade misst. Dadurch kann bei niedrigen Interkorrelationen zwischen den Dimensionen von einer definitorischen Abgrenzung von Narzissmus zu Psychopathie und Machiavellismus ausgegangen werden. Die Interkorrelationen der SD3 zwischen Narzissmus und Psychopathie ($r = 0,34$) beziehungsweise Machiavellismus ($r = 0,18$) bestätigen diese These.⁷¹

Die Auswertung der Dimension erfolgt durch Bildung eines Mittelwerts aus den verschiedenen Items. Zur Interpretation der Ergebnisse kann die von Jones und Paulhus untersuchte Normstichprobe des Testverfahrens genutzt werden. Diese entstand im Rahmen mehrere Studien zur Entwicklung und Validierung der SD3. Sie besteht aus 1487 Teilnehmern mit einem Durchschnittsalter von 33,28 Jahren und unterscheidet zwischen durchschnittlichen Werten für Männer und Frauen.⁷²

⁶⁹ Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 38.

⁷⁰ Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 28.

⁷¹ Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 32.

⁷² Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 33; Persson, B.N. et al., Revisiting the Structure of the Short Dark Triad, 2019, S. 6.

Ein Abgleich der SD3 mit Bedingungen für Gütekriterien zeigt, dass das Testverfahren eine hohe Objektivität aufweist. Lienert und Raatz nennen eine standardisierte Untersuchungssituation sowie exakt formulierte schriftliche Instruktionen als Bedingungen einer hoher Durchführungsobjektivität.⁷³ Die Umstände unter denen die Teilnehmer den Test durchführen sind durch deren eigenständige Beantwortung der Testfragen ohne Aufsicht nicht zu kontrollieren. Um Abweichungen seitens der Teilnehmer dennoch zu verhindern, wird ein schriftlicher Fragebogen mit geschlossenen Fragen genutzt. Für die Beantwortung solcher Fragen bedarf es bei ausreichenden Instruktionen keiner Verständnisanfrage. Jeder Teilfragebogen enthält eine schriftliche Anweisung zur Bearbeitung der Fragen. Den Fragebögen wird ein Informationsblatt zur Studie beigelegt. Damit werden die genannten Bedingungen für eine hohe Durchführungsobjektivität erfüllt. Zum Vorliegen einer hohen Auswertungsobjektivität muss eine Auswertung nach festgelegten Regeln, die der auswertenden Person möglichst wenig Entscheidungsspielraum zukommen lassen, erfolgen.⁷⁴ Beim gewählten Antwortformat müssen sich die Teilnehmer nur für eine Antwort entscheiden. Durch die Nutzung von Auswertungsschablonen, sowie die computergestützte Berechnung der Mittelwerte, wird die Auswertung der Antworten standardisiert. Dies schränkt den Entscheidungsspielraum der auswertenden Person ein. Nur einzelne Übertragungsfehler können sich negativ auf die Auswertungsobjektivität niederschlagen. Trotzdem ist insgesamt von einer hohen Auswertungsobjektivität auszugehen. Für die Interpretationsobjektivität ist in Anlehnung an Lienert und Raatz die Unabhängigkeit der Interpretation der Testergebnisse von der Person maßgebend, durch welche die Interpretation erfolgt. Den Autoren zufolge wird dies bei Fragebögen erreicht, falls diese als Ergebnis einen numerischen Wert erhalten, mit welchem sich der Teilnehmer gegenüber anderen vergleichen kann.⁷⁵ Dies wird durch das gewählte Skalenformat der SD3 sowie die Nutzung der zugehörigen Normstichprobe erfüllt.

Die Reliabilität als Maß für die Reproduzierbarkeit der Messergebnisse durch das gleiche Messinstrument kann mithilfe von Korrelationskoeffizienten beschrieben werden.⁷⁶ Üblich ist die Nutzung von Cronbachs Alpha als Maß für die innere

⁷³ Vgl. *Lienert, G.A., Raatz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 7-8.

⁷⁴ Vgl. *Lienert, G.A., Raatz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 8; *Kanning, U.P.*, Standards der Personaldiagnostik – Personalauswahl professionell gestalten, 2019, S. 198-199.

⁷⁵ Vgl. *Lienert, G.A., Raatz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 8.

⁷⁶ Vgl. *Raithel, J.*, Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 46.

Konsistenz. Für die Dimension Narzissmus werden in zwei verschiedenen, von Jones und Paulhus durchgeführten, Studien die Werte 0,68 und 0,78 erreicht, was die höchsten Werte der drei Dimensionen der SD3 sind.⁷⁷ Gemäß Kanning, gilt ein Wert ab 0,70 als akzeptabel.⁷⁸ Dieser wird bei der zweiten Studie erreicht.

Als wichtigstes Gütekriterium für Testverfahren gilt die Validität. Diese liegt vor, wenn ein Messinstrument exakt das misst, was es messen soll. Für die Konstruktvalidität ist die Beziehung des untersuchten Konstrukts zu validen Verfahren, die das gleiche Merkmal messen, relevant. Laut Kanning wird bei diesem Aspekt der Validität untersucht, ob ein Messverfahren die theoretischen Überlegungen, auf die es sich gründet, widerspiegelt.⁷⁹ Innerhalb der Entwicklung der SD3 erfolgte die Itementwicklung auf Basis bestehender theoretischer Konstrukte. Grundlage für die Dimension des Narzissmus ist vor allem das als valide angesehene Testverfahren NPI (Narcissistic Personality Inventory).⁸⁰ Der Korrelationskoeffizient der Dimension Narzissmus der SD3 zum NPI erreicht mit einer Größe von $r = 0,7$ einen guten Wert.⁸¹ Weiterhin korreliert der Narzissmus des SD3 mit der Definition einer narzisstischen Persönlichkeit im Sinne des Interpersonal Circumplex (IPC), einem Modell zur Erfassung von Persönlichkeit, in ähnlichem Maße wie der NPI.⁸²

⁷⁷ Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 34.

⁷⁸ Vgl. Kanning, U.P., Standards der Personaldiagnostik – Personalauswahl professionell gestalten, 2019, S. 208.

⁷⁹ Vgl. Kanning, U.P., Standards der Personaldiagnostik – Personalauswahl professionell gestalten, 2019, S. 222.

⁸⁰ Vgl. Schütz, A. et al., Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), 2004, S. 216-217.

⁸¹ Vgl. Cohen C., Statistical power analysis for the behavioral science, 1988, S. 81; Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 34.

⁸² Vgl. Horowitz, L.M. et al., How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model, 2006, S. 80; Jones, D.N., Paulhus, D.L., Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 33-37.

4.3.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Zur Messung der Extraversion, emotionalen Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler wird das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) genutzt. Dieses Persönlichkeitsinventar weist als eigenes Ziel „eine standardisierte Erfassung des Selbstbildes eines Testkandidaten im Hinblick auf relevante persönlichkeitsorientierte Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben“ aus.⁸³

Innerhalb dieser Untersuchung, welche sich an aktuellen, praxisrelevanten Aspekten der Führungsforschung orientieren soll, ist das BIP gegenüber anderen psychologischen Persönlichkeitstests überlegen. Im Gegensatz zu diesen, welche hauptsächlich auf verschiedenen theoretischen Ansätzen aufbauen, soll das BIP explizit zur Beantwortung praktischer Fragestellungen dienen. Außerdem erfolgt eine Erfassung von Verhaltensdispositionen in einem wirtschaftlichen Kontext, was das Testverfahren für diese Studie vorteilhaft gegenüber Persönlichkeitsinventaren aus der klinischen Psychologie macht. Im Vergleich zum NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae, welches in der Forschung zur Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit genutzt wird, bildet das BIP Persönlichkeit facettenreicher durch die Nutzung von 14 Dimensionen ab.⁸⁴ Zur Orientierung an der diagnostischen Praxis wurde das BIP als deduktives Verfahren konstruiert, bei welchem kein neues Persönlichkeitsmodell entwickelt wurde, sondern die verschiedenen Dimensionen auf Basis vorhandener psychologischer Konstrukte gebildet wurden.⁸⁵

Zur Operationalisierung der für die Beantwortung der Hypothesen relevanten Persönlichkeitseigenschaften wurden die Dimensionen des BIP genutzt, welche denen des NEO-FFI am ähnlichsten sind. Auch wenn es umständlich erscheint ein Inventar zu nutzen, welches statt der Persönlichkeitseigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit andere so genannte Persönlichkeitsmerk-

⁸³ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 14.

⁸⁴ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 12-14.

⁸⁵ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 19-20.

male erfasst, überwiegen die oben thematisierten Vorteile des BIP für diese Untersuchung. Außerdem ist es möglich Führungsmotivation und soziale Kompetenz in einem berufsbezogenen Kontext ebenfalls mithilfe des BIP zu erfassen.

Wie in Tabelle 1 dargestellt, wird für die Erfassung von Extraversion die Dimension Kontaktfähigkeit (KO) des BIP genutzt werden, welche in ausreichendem Maße mit der Dimension Extraversion des NEO-FFI korreliert ($r = 0,69$). Gleiches gilt für die Dimension emotionale Stabilität (EST) des BIP mit der Entsprechenden des NEO-FFI ($r = 0,77$). Diese wird durch die Dimension Belastbarkeit (BE) ergänzt, da auch deren Korrelation von $r = 0,67$ zur emotionalen Stabilität des NEO-FFI signifikant ist. Die Korrelation zwischen Gewissenhaftigkeit im Sinne des NEO-FFI und der Dimension Gewissenhaftigkeit (GE) beim BIP ist mit $r = 0,54$ kleiner, als die zur Dimension Handlungsorientierung (HO) ($r = 0,65$). Aus diesem Grund werden beide Dimensionen zur Erfassung von Gewissenhaftigkeit genutzt um eine im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells inhaltlich größtmögliche Abdeckung dieser Persönlichkeitseigenschaft zu erreichen.⁸⁶ Erreicht der Proband bei diesen Dimensionen des BIP überdurchschnittliche Werte gegenüber den Vergleichsgruppen aus der Normstichprobe des BIP, lässt dies auf überdurchschnittliche Werte bei den Persönlichkeitseigenschaften im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells schließen.

Führungsmotivation und soziale Kompetenz, die für die Bestätigung der dritten Hypothese untersucht werden, können mithilfe der entsprechenden Dimensionen des BIP operationalisiert werden. Führungsmotivation (FM) wird im BIP mit einer eigenen Dimension erfasst, während für die soziale Kompetenz insgesamt eine Summe aus fünf Dimensionen genutzt wird. Die Dimension Kontaktfähigkeit, welche zu den Dimensionen der sozialen Kompetenz gehört, wird innerhalb der Ergebnisse unabhängig davon untersucht, um eine Trennung zwischen Extraversion als Persönlichkeitseigenschaft (Messung durch Dimension Kontaktfähigkeit) und sozialer Kompetenz als Mediator aufrecht erhalten zu können. Um den Umfang der Befragung zu begrenzen, erfolgt die Operationalisierung nur mithilfe der beiden Dimensionen Teamorientierung (TO) und Durchsetzungsstärke (DU), da diese von den fünf Dimensionen die höchste Kriteriumsvalidität mit führungsrelevanten Kennzahlen aufweisen.⁸⁷ Somit werden im Rahmen der dritten

⁸⁶ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 109.

⁸⁷ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 90-94.

Hypothese nur Teilaspekte der Sozialkompetenz untersucht.

Insgesamt umfasst das BIP in der Selbstbeurteilungsversion 210 Items, welche auf einer 6-stufigen-Likert-Skala von „1 = trifft voll zu“ bis zu „6 = trifft überhaupt nicht zu“ erfasst werden. Dieses Skalenformat führt dazu, dass die Teilnehmer bei jeder Frage eine Entscheidung zu einer positiven oder negativen Tendenz treffen müssen, weil es keinen Mittelpunkt gibt. Dadurch, dass die Teilnehmer nur die Items, der für diese Untersuchung relevanten Dimensionen beantworten müssen, ergibt sich eine Summe von 113 Items im dritten Teil des Fragebogens (siehe Tabelle 1). Die Items wurden beim BIP in vermischter, dimensionsunabhängiger Reihenfolge angeordnet, welche in dieser Untersuchung nach Entfernung der nicht benötigten Items übernommen wird.

Tabelle 1: Darstellung ausgewählter Dimensionen des BIP

Dimension des BIP	Item-anzahl	Vergleichbare Dimension des NEO-FFI	Korrelation zwischen der Dimension des BIP und der Skala des NEO-FFI
Kontaktfähigkeit	16	Extraversion	0,69
Emotionale Stabilität	16	Emotionale Stabilität	0,77
Belastbarkeit	13	Emotionale Stabilität	0,67
Gewissenhaftigkeit	14	Gewissenhaftigkeit	0,54
Handlungsorientierung	14	Gewissenhaftigkeit	0,65
Führungsmotivation	15	/	/
Teamorientierung	13	/	/
Durchsetzungsstärke	12	/	/

Quelle: Hossiep, R. et al., BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 109, 197-207.

Die Auswertung für die jeweiligen Dimensionen erfolgt durch Addition der Werte der einzelnen Fragen zu einer Summe und der Bildung eines Mittelwerts. Alle Dimensionen sind unipolar, was bedeutet, dass sich an einem Ende der Skala

eine starke Ausprägung und am anderen Ende eine schwache Ausprägung befindet. Zur Vermeidung von Antworttendenzen sind die Items unterschiedlich gepolt, so dass eine starke Zustimmung zu einer Antwort entweder den maximalen Itemwert sechs oder den minimalen Itemwert eins bedeuten kann.⁸⁸ Für den Vergleich werden die Mittelwerte der Dimensionen der Teilnehmer genutzt. Diese sind gegenüber den Skalensummen vorteilhaft, da sie selbst dann aussagekräftig sind, wenn eine Testperson mindestens ein Item nicht beantwortet hat. Zur Interpretation werden die Ergebnisse verschiedener Vergleichsgruppen, aus denen sich die 9326 Teilnehmer umfassende Normstichprobe zusammensetzt, genutzt.⁸⁹ Die für diese Untersuchung genutzten Vergleichsgruppen sind die für männliche / weibliche Teilnehmer sowie die nach Alter voneinander getrennten Teilstichproben.⁹⁰ Abgesehen von der Gesamtnormstichprobe sind beim BIP keine Mittelwerte für die einzelnen Vergleichsgruppen angegeben. Vielmehr ermöglichen Normierungstabellen dem Teilnehmer abzulesen, wie viel Prozent der Vergleichsgruppen eine höhere oder niedrigere Ausprägung bei den verschiedenen Dimensionen haben. Aus diesen Tabellen kann der Median als mittlerer Wert abgelesen werden. Dieser ist zwar im Vergleich zum arithmetischen Mittel vorteilhaft gegenüber Ausreißern, ermöglicht aber nur eine eingeschränkte Nutzung statistischer Verfahren zum Mittelwertvergleich mit anderen Vergleichsgruppen.⁹¹

Die Objektivität wird für den BIP ebenfalls nach den Bedingungen von Lienert und Raatz untersucht.⁹² Diese wurden bereits in Kapitel 4.3.2 bei der Beschreibung der SD3 genauer thematisiert. Da die Instruktionen, welche der Teilnehmer an dieser Studie erhält, für alle Teilfragebögen gleich sind, kann wie bei der SD3 für den BIP eine hohe Durchführungsobjektivität bestätigt werden. Beide Persönlichkeitsinventare nutzen eine Likert-Skala. Die Auswertung des BIP erfolgt ebenfalls mit Schablonen. Ein Vergleich der Teilnehmer mit der Normstichprobe ist möglich. Diese umfasst 9326 Personen und wurde von den Autoren nach Merkmalen (Geschlecht, Alter, Beruf, etc.) in verschiedene Gruppen unterteilt. Außerdem enthält das Manual des BIP für jede Dimension Umschreibungen für einen hohen und

⁸⁸ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 52-53.

⁸⁹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 34.

⁹⁰ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 128.

⁹¹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 123-125.

⁹² Vgl. *Lienert, G.A., Raatz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 7-9.

einen niedrigen Skalenwert. Ergänzt wird dies um Interpretationsbeispiele, die die individuelle Interpretation eines Fragebogens erleichtern sollen.⁹³ Damit lässt sich eine hohe Auswertungs- und Interpretationsobjektivität des BIP gemäß den Bedingungen von Lienert und Ratz bestätigen.⁹⁴

Zur Messung der Reliabilität können verschiedene Maße verwendet werden. Cronbachs Alpha liegt bei allen genutzten Dimensionen bei mindestens 0,83, was gemäß Kanning akzeptabel ist.⁹⁵ Die Retest-Reliabilitäten erreichen für einen Zeitraum von 8-10 Wochen sowie von 5-36 Wochen ebenfalls akzeptable Werte. Sie liegen beim kurzen Zeitraum bei mindestens 0,78 und beim längeren Zeitraum bei mindestens 0,69. Damit sind sie anderen als reliabel anerkannten Persönlichkeitstests sehr ähnlich.⁹⁶

Zur Erreichung einer ausreichenden (Konstrukt-)Validität bedienen sich die Urheber des BIP verschiedener Methoden. Die Bildung der Dimensionen des BIP erfolgte auf Grundlage bereits getätigter Forschungen. Als Folge gibt es hohe Korrelationen zwischen Dimension des BIP und entsprechenden Dimensionen anderer Persönlichkeitstests. Dies gilt auch für die Zusammenhänge der in dieser Studie genutzten Dimensionen zum NEO-FFI.⁹⁷ Außerdem werden eine Vielzahl von Zusammenhängen zu Indikatoren für beruflichen Erfolg dargestellt. Diese erfassen kriterienbezogene Validität des BIP gegenüber verschiedenen Außenkriterien. Zusammenhänge der in dieser Studie genutzten Dimensionen zum beruflichen Entgelt und zur hierarchischen Position liegen bei Werten zwischen $r = -0,10$ und $r = 0,37$.⁹⁸ Gemäß Cohen befinden sich die Korrelationen damit in einem geringen bis mittleren Bereich.⁹⁹ Es muss beachtet werden, dass die Indikatoren

⁹³ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 53-85.

⁹⁴ Vgl. *Lienert, G.A., Ratz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 7-9.

⁹⁵ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 30; *Schnell, R. et al.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2013, S. 153.

⁹⁶ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 31-33.

⁹⁷ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 106-109.

⁹⁸ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 88-94.

⁹⁹ Vgl. *Cohen C.*, Statistical power analysis for the behavioral science, 1988, S. 79-80.

für beruflichen Erfolg neben Persönlichkeitseigenschaften von einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren abhängen.¹⁰⁰ Laut Markus sind die erreichten Werte des BIP durchgängig signifikant.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 88-94.

¹⁰¹ Vgl. *Markus, B.*, Rezension der 2. Auflage des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) - Manual , 2004, S. 83.

5 Ergebnisse

5.1 Deskriptive Befunde zum Stichprobenprofil

Um den Stichprobenumfang von 119 Spitzensportlern aus der Sportart Handball zu rekrutieren, wurden insgesamt 158 Fragebögen verteilt, wovon 123 zurückgesendet wurden. Vier Fragebögen waren aus verschiedenen Gründen nicht auswertbar. Ein Sportler hat die Sportart Basketball angegeben, zwei andere Sportler haben einen Großteil der Fragen nicht beantwortet und ein Vierter hat ein Alter von 19 Jahren angegeben. Dadurch sind deren Daten für die Studie nicht brauchbar. Bis auf zwei Teilnehmer, die ein Item nicht beantwortet haben, und einen Sportler, bei dem zehn Items fehlen, haben alle anderen 116 Spitzensportler ihre Fragebögen vollständig ausgefüllt. Nach Ausschluss der vier unbrauchbaren Fragebögen liegt die Rücklaufquote bei 75,3 %. Dieser hohe Wert spiegelt das Interesse der Sportler an einer Untersuchung der Spitzensportlerpersönlichkeit wieder. Bestätigt wird das große Interesse durch den Wunsch von 66 Sportlern nach einer individuellen Fragebogenauswertung.

Von den Teilnehmern der Studie sind 92 (77,3 %) männlich und 27 (22,7 %) weiblich. Die Altersstruktur der befragten Spitzensportler zeigt, dass 83,2 % jünger als 30 Jahre alt sind. Mit insgesamt 63 zugehörigen Sportlern bildet die Altersklasse zwischen 24 und 29 Jahren den größten Anteil an der Stichprobe. Die jüngsten Sportler zwischen 21 und 23 Jahren sind trotz der im Vergleich zu den anderen Altersklassen geringsten Spanne die zweitgrößte Altersgruppe (36 Sportler). Bei den mindestens 30-jährigen sind 19 Befragte zwischen 30 und 37 Jahre und nur eine Sportlerin mindestens 38 Jahre alt.

Das Verhältnis zwischen Sportlern aus der ersten und zweiten Liga ist ausgeglichen. Während 58 in der ersten Liga aktiv sind, spielen 61 in der zweiten Liga. Trotzdem gibt es zwischen den Geschlechtern Unterschiede, da alle 27 Frauen per Festlegung der gewünschten Stichprobe in der ersten Liga aktiv sind. Für die Männer ergibt sich ein Verhältnis von 31 Erstligaspielern zu 61 Zweitligaspielern.

Der Bildungsstand der Spitzensportler ist überdurchschnittlich. Zum Vergleich wird eine den Bundesdurchschnitt repräsentierende, vom Bundesamt für Statistik befragte, Vergleichsgruppe herangezogen, welche im Alter den befragten Sportlern gleicht.¹⁰² Aus diesem Vergleich geht ein deutliches Ungleichgewicht zu

¹⁰² Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2017, 2018, S. 38.

Gunsten der Sportler bei den höheren Schulabschlüssen hervor (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Abgeschlossene Schulausbildung der Spitzensportler und des Bundesdurchschnitts

Schulausbildung	Häufigkeit	Prozent	Bundesdurchschnitt in Prozent
Keine abgeschlossene Schulausbildung	1	0,8	4,0
Hauptschulabschluss	1	0,8	17,3
Mittlere Reife/ Realschulabschluss	6	5,0	29,3
Fachhochschulreife	15	12,6	49,4
Abitur/allgemeine Hochschulreife	96	80,7	in Fachhochschulreife enthalten
Gesamt	119	100,0	100,0

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 2018, S. 38.

Als Folge der überdurchschnittlichen Schulausbildung streben überproportional viele der Spitzensportler einen akademischen Bildungsabschluss an oder haben diesen bereits erreicht (siehe Tabelle 3). Während beispielsweise fast 50 % der Deutschen zwischen 20 und 40 Jahren eine abgeschlossene Lehre haben, streben nach beziehungsweise haben nur circa 22,7 % der Handballer eine abgeschlossene Lehre / Berufsausbildung.¹⁰³ Den Sportlern scheint trotz ihrer hohen zeitlichen Belastung ihre außersportliche Weiterbildung wichtig zu sein. Die Werte in Tabelle 3 lassen sich mithilfe der beiden Fragen 6 und 7 aus dem biografischen Teilfragebogen bilden. Eine Kombination der Werte aus den beiden Fragen ist sinnvoll um alle untersuchten Sportler miteinander vergleichen zu können und keine getrennte Untersuchung zweier Teilgruppen durchführen zu müssen. Insgesamt haben 56 Spitzensportler eine berufliche Ausbildung abgeschlossen.

¹⁰³ Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2017, 2018, S. 40.

Tabelle 3: Angestrebte / abgeschlossene Berufsausbildung der Spitzensportler

Berufsausbildung	Häufigkeit	Prozent
Keine Angabe	2	1,7
Lehre/Berufsausbildung	27	22,7
Bachelor	49	41,2
Master	31	26,0
Diplom	4	3,4
Promotion	3	2,50
keine angestrebte Berufsausbildung	1	0,8
sonstiges	2	1,70
Gesamt	119	100,0

Quelle: Eigene Darstellung.

Über Führungserfahrung im Sport verfügen mehr als zwei Drittel der Sportler. Ämter, wie das des Kapitäns und des Co-Kapitäns, bei welchen von einem grundlegenden Führungsinteresse der Sportler ausgegangen werden kann, haben 51 Sportler in ihrer Karriere bekleidet. 39 davon waren bisher als Kapitän aktiv.

5.2 Verwendete statistische Verfahren und Vorgehen im Rahmen der Hypothesenüberprüfung

In Tabelle 4 werden einleitend die im Kapitel 4.3 beschriebenen Dimensionen und Vergleichsgruppen entsprechend den Hypothesen, für deren Überprüfung sie genutzt werden, dargestellt. Für Hypothese 4 sind in der Tabelle keine Vergleichsgruppen der Normstichproben des BIP und der SD3 angegeben, da eine Untersuchung mithilfe von Teilgruppen der eigenen Stichprobe erfolgt (siehe Tabelle 4).

Die Überprüfung der Hypothesen 1-3 erfolgt durch die Anwendung eines Einstichproben-t-Tests. Damit kann untersucht werden, ob die untersuchten Variablen der Spitzensportler signifikant von denen der Vergleichsgruppe abweichen. Zur Überprüfung von Hypothese 4 werden verschiedene, voneinander getrennte, univariate, einfaktorielle Varianzanalysen sowie t-Tests für unabhängige Stichproben, durchgeführt.

Tabelle 4: Hypothesenübersicht mit Auflistung verwendeter Dimensionen und Vergleichsgruppen

Hypothesennummer	Hypothese	Verwendete Dimensionen (Inventar)	Vergleichsgruppe (Inventar)
H1	Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten haben gegenüber einer gleichgeschlechtlichen, sowie gegenüber einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, eine größere Extraversion (H1.1), emotionale Stabilität (H1.2) und Gewissenhaftigkeit (H1.3)	Kontaktfähigkeit (BIP) Emotionale Stabilität (BIP) Belastbarkeit (BIP) Handlungsorientierung (BIP) Gewissenhaftigkeit (BIP)	Geschlecht (männlich) (BIP) Geschlecht (weiblich) (BIP) Alter (21-23 Jahre) (BIP) Alter (24-29 Jahre) (BIP) Alter (30-37 Jahre) (BIP)
H2	Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten sind gegenüber einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, narzisstischer veranlagt.	Narzissmus (SD3)	Geschlecht (männlich) (SD3) Geschlecht (weiblich) (SD3)

<p>H3</p>	<p>Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten haben gegenüber einer gleichgeschlechtlichen, sowie gegenüber einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe, die überwiegend in der Wirtschaft beschäftigt ist, eine größere Führungsmotivation (H3.1), sowie eine größere Sozialkompetenz (H3.2).</p>	<p>Führungsmotivation (BIP) Teamorientierung (BIP) Durchsetzungsstärke (BIP)</p>	<p>Geschlecht (männlich) (BIP) Geschlecht (weiblich) (BIP) Alter (21-23 Jahre) (BIP) Alter (24-29 Jahre) (BIP) Alter (30-37 Jahre) (BIP)</p>
<p>H4</p>	<p>Unterschiede bei den Persönlichkeitseigenschaften, der Führungsmotivation und der sozialen Kompetenz der Spitzensportler aus den Mannschaftsspielsportarten gehen einher mit Unterschieden bei Geschlecht (H4.1), Alter (H4.2), Leistungsniveau (H4.3), Bildungsstand (H4.4) und der sportlichen Führungserfahrung (H4.5).</p>	<p>Kontaktfähigkeit (BIP) Emotionale Stabilität (BIP) Belastbarkeit (BIP) Handlungsorientierung (BIP) Gewissenhaftigkeit (BIP) Narzissmus (SD3) Führungsmotivation (BIP) Teamorientierung (BIP) Durchsetzungsstärke (BIP)</p>	<p>*</p>

Anmerkung. * Vergleich zwischen diversen Teilgruppen der eigenen Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Nutzung des Einstichproben-t-Tests gilt eine Variable der Spitzensportler als überdurchschnittlich ausgeprägt, wenn sie einen signifikant größeren Wert als die Hälfte aller Teilnehmer der Vergleichsgruppe aufweist. Referenzwert ist bei den Hypothesen 1 und 3 der Median der genutzten Vergleichsgruppe. Für Hypothese 2 werden die Mittelwerte der männlichen und weiblichen Vergleichsgruppen genutzt.

Für die Anwendung der genannten statistischen Verfahren müssen gemäß Bühner und Ziegler verschiedene Bedingungen erfüllt werden¹⁰⁴:

1. Einheitliches Signifikanzniveau (t-Test für eine Stichprobe; t-Test für unabhängige Stichproben; univariate, einfaktorielle Varianzanalyse)
2. Intervallskalierung der Messwerte (t-Test für eine Stichprobe; t-Test für unabhängige Stichproben; univariate, einfaktorielle Varianzanalyse)
3. Normalverteilung der Variablen (t-Test für eine Stichprobe; t-Test für unabhängige Stichproben; univariate, einfaktorielle Varianzanalyse)
4. Unabhängigkeit der Beobachtungen (t-Test für eine Stichprobe; t-Test für unabhängige Stichproben; univariate, einfaktorielle Varianzanalyse)
5. Varianzhomogenität der Grundgesamtheit (t-Test für unabhängige Stichproben; univariate, einfaktorielle Varianzanalyse)
6. Spitzensportler sind Teil der Gesamtpopulation (t-Test für eine Stichprobe)

Für alle Testverfahren wird ein Signifikanzniveau von 0,05 festgelegt. Die statistische Signifikanz dient dazu, eine Aussage über die Bedeutsamkeit von Befunden zu treffen. Ergibt sich bei einem Test für Unterschiede zwischen zwei Vergleichsgruppen ein Signifikanzwert kleiner gleich 0,05, gilt das Ergebnis als statistisch signifikant und die entsprechende (Teil-)Hypothese kann bestätigt werden.¹⁰⁵

Intervallskalenniveau liegt vor, wenn zwischen numerischen Werten, die aufeinander folgen, die Differenzen gleich groß sind. Gemäß Raithel ist die hier genutzte Likert-Skala ein Beispiel für eine Intervallskala.¹⁰⁶

Eine Prüfung der Normalverteilung der Werte in der eigenen Stichprobe erfolgt grafisch mithilfe der Histogramme und Lagemaße der erhobenen Variablen.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2009, S. 236, 256, 367.

¹⁰⁵ Vgl. Raithel, J., Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 123-124; Steiner, E., Benesch, M., Der Fragebogen – Von der Forschungs idee zur SPSS-Auswertung, 2018, S. 116-117.

¹⁰⁶ Vgl. Raithel, J., Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2008, S. 44.

¹⁰⁷ Vgl. Histogramme im Anhang.

Für eine Normalverteilung sollten bei der Schiefe und der Wölbung (Kurtosis) im Idealfall Werte von 0 beziehungsweise um 0 herum erreicht werden, damit die Verteilung ausreichend symmetrisch ist. Die Daten dieser Stichprobe weichen in einem noch akzeptablen Maße vom Wert Null ab, so dass in Verbindung mit der Betrachtung der Histogramme von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann¹⁰⁸ (siehe Tabelle 5). Für die Persönlichkeitsmerkmale bei der Normstichprobe des BIP kann unter Bezug auf die Autoren des Inventars ebenfalls eine Normalverteilung angenommen werden. Sie begründen das Vorliegen mit der ähnlichen Verteilung von psychischen zu physischen Merkmalen, welche normalverteilt sind.¹⁰⁹ Während die Autoren der SD3 keine Aussage über die Verteilungsform des Narzissmus machen, lässt sich mithilfe der Aussage von Hossiep et al. auf eine Normalverteilung dieser Persönlichkeitseigenschaft schließen. Eine weitere Annahme der Normalverteilung der Persönlichkeitseigenschaften der SD3 findet sich bei Persson et al., welche die Struktur der SD3 untersucht haben.¹¹⁰ Unter Rückbezug auf die beiden Quellen wird eine Normalverteilung von Narzissmus innerhalb der Normstichprobe der SD3 angenommen.

Tabelle 5: Grafische Lagemaße der Stichprobe für die verschiedenen Dimensionen

	Schiefe	Kurtosis
Emotionale Stabilität	0,207	-0,036
Belastbarkeit	-0,324	-0,299
Gewissenhaftigkeit	0,171	-0,075
Handlungsorientierung	-0,175	-0,387
Teamorientierung	-0,376	-0,127
Durchsetzungsstärke	0,014	0,556
Kontaktfähigkeit	-0,377	-0,210
Führungsmotivation	-0,158	0,524
Narzissmus	-0,057	0,411

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁸ Vgl. Hartung, J. et al., Statistik – Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 2009, S. 189.

¹⁰⁹ Vgl. Hossiep, R. et al., BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 122.

¹¹⁰ Vgl. Persson, B.N. et al., Revisiting the Structure of the Short Dark Triad, 2019, S. 9.

Die Unabhängigkeit von Beobachtungen ist erfüllt, wenn der Messwert einer Gruppe nicht durch den Messwert einer anderen Gruppe beeinflusst wird. Das heißt für die Überprüfung der Hypothese 4 muss beispielsweise die Erhebung der Persönlichkeitseigenschaften der männlichen und weiblichen Spitzensportler unabhängig voneinander erfolgt sein. Alle für Hypothese 4 relevanten Beobachtungen / Teilstichproben sind Bestandteil der eigenen Erhebung. Da jeder Testperson bei der Fragenbeantwortung nur Einfachnennungen erlaubt waren und die Teilnehmer nicht gemeinsam oder mehrfach befragt wurden, kann von einer Unabhängigkeit der Beobachtungen ausgegangen werden.¹¹¹ Die gleiche Erklärung gilt für die Unabhängigkeit der Messwerte, welche für die Hypothesen 1-3 relevant sind.¹¹² Die Tatsache, dass ein Teil der untersuchten Personen (alle Teilnehmer aus den Normstichproben von BIP und SD3) im Rahmen einer anderen Untersuchung befragt wurden, ergänzt die Erklärung.

Zur Prüfung der Varianzhomogenität zwischen den Variablen wird der Levene-Test genutzt.¹¹³ Falls sich die Varianzen der Gruppen unterscheiden, muss statt der einfaktoriellen Varianzanalyse oder dem t-Test für unabhängige Stichproben ein Welch-Test durchgeführt werden. Dies wird in den Tabellen mit einem * hinter dem entsprechenden Signifikanzwert des Levene-Tests vermerkt. Die mit dem Welch-Test ermittelten Werte werden in den Tabellen mit ** gekennzeichnet.

Weiterhin müssen die befragten Spitzensportler ein Teil der Gesamtpopulation sein.¹¹⁴ Die Normstichprobe des BIP erhebt keinen Anspruch auf eine Bevölkerungsrepräsentativität, sondern repräsentiert vielmehr eine Population, für die das BIP angewendet werden kann. Hierzu gehören neben Berufstätigen in der Wirtschaft weitere Gruppen, wie zum Beispiel Studierende und Personen in Ausbildung.¹¹⁵ Dieser heterogenen Gesamtgruppe von Personen kann man die Spitzensportler zuordnen. Die Normstichprobe der SD3 besteht aus zufälligen Teilnehmern, welche für einen finanziellen Anreiz auf einer Online-Plattform an der

¹¹¹ Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2009, S. 370.

¹¹² Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2009, S. 236, 370.

¹¹³ Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2009, S. 375.

¹¹⁴ Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2009, S. 265-267.

¹¹⁵ Vgl. Hossiep, R. et al., BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 34, 122-123.

Untersuchung teilgenommen haben.¹¹⁶ Auch für die Spitzensportler wäre eine Teilnahme über diese Plattform möglich gewesen. Die befragten Spitzensportler lassen sich damit als Teil der Gesamtpopulationen betrachten.

Sollten die Überprüfungen der Hypothesen 1-3 signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen ergeben, wird die Effektstärke dieses Unterschiedes mithilfe von Hedges g geschätzt. Gemäß den Konventionen von Cohen geht man bei Werten unter 0,2 von einem kleinen Effekt, bei Werten zwischen 0,2 und 0,8 von einem mittleren Effekt und ab 0,8 von einem großen Effekt aus.¹¹⁷ Da bei Hypothese 1 und 3 die Mediane und nicht die arithmetischen Mittel der Vergleichsgruppen genutzt werden, kann der ermittelte Wert für die Effektstärke nicht mit Ergebnissen anderer Untersuchungen, die das arithmetische Mittel nutzen, verglichen werden. Bei Hypothese 2 kann eine genauere Schätzung der Effektstärke erfolgen, da die Standardabweichung sowohl für die verwendete Stichprobe, als auch für die entsprechenden Vergleichsgruppen, bekannt ist.

Für Hypothese 4 muss eine andere Maßzahl zur Ermittlung der Effektstärke genutzt werden. Werden mithilfe der einfaktoriellen Varianzanalysen signifikante Unterschiede zwischen den Teilgruppen einer Stichprobe festgestellt, folgt die Berechnung der Effektstärke η^2 . Diese Maßzahl gibt an, wie viel Prozent der Unterscheidung in den Werten der abhängigen Variable auf einen Faktor (zum Beispiel das Geschlecht) zurückgeht.¹¹⁸ Von einem kleinen Effekt spricht man bei einem Wert von mindestens 0,01, von einem Mittleren bei mindestens 0,06 und von einem großen Effekt bei einem Wert größer gleich 0,14.¹¹⁹

Bisher nicht thematisierte Besonderheiten bei der Hypothesenüberprüfung werden zu einer besseren Übersichtlichkeit in Tabelle 6 dargestellt. In der Tabelle wird auf die Nutzung eines t-Tests für unabhängige Variablen anstelle der einfaktoriellen Varianzanalyse hingewiesen. Diese Abänderung erfolgt, weil sich dieser Test beim Vergleich von zwei Variablen auf Grundlage des vorhandenen Datensatzes einfacher mit SPSS ausführen lässt. Bei zwei bestehenden Gruppen

¹¹⁶ Vgl. Jones, D.N., Paulhus, D.L., *Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits*. 2014, S. 30-33.

¹¹⁷ Vgl. Bühner, M., Ziegler, M., *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, 2009, S. 269; Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 1988, S. 25-27.

¹¹⁸ Vgl. Kuckartz, U. et al., *Statistik – Eine verständliche Einführung*, 2010, S. 177.

¹¹⁹ Vgl. Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 1988, S. 273-288; Bühner, M., Ziegler, M., *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, 2009, S. 411.

kommt dieser ohnehin zum gleichen Ergebnis wie die einfaktorielle Varianzanalyse.

Tabelle 6: Besonderheiten bei der Hypothesenüberprüfung

(Teil-) Hypothesennummer	Beschreibung	Besonderheiten
H1	Höhere Werte der Spitzensportler bei Persönlichkeitseigenschaften zu entsprechender Vergleichsgruppe	Keine Untersuchung der Spitzensportler ab 38 Jahre (n=1) wegen fehlender statistischer Untersuchungsgrundlage
H3	Höhere Werte der Spitzensportler bei Persönlichkeitseigenschaften zu entsprechender Vergleichsgruppe	Keine Untersuchung der Spitzensportler ab 38 Jahre (n=1) wegen fehlender statistischer Untersuchungsgrundlage
H4	Miteinander einhergehende Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler mit biografischen Unterschieden	
H4.2	Alter	Ausschluss der Altersgruppe der Spitzensportler ab 38 Jahre (n=1) wegen fehlender statistischer Untersuchungsgrundlage
H4.3	Leistungsniveau	Nur Untersuchung der männlichen Teilstichprobe (weibliche Spitzensportler sind per Definition in der ersten Liga aktiv)
H4.4	Bildungsstand	Nutzung der Variablen abgeschlossene Schulausbildung und der zusammengesetzten Statistik angestrebte/abgeschlossene Berufsausbildung Ausschluss der Teilgruppen „keine angestrebte Berufsausbildung“ (zu geringer Umfang) und „keine Angabe“ (fehlende Aussagekraft über Berufsausbildung) Zusätzliche Untersuchung der Unterschiede zwischen Spitzensportlern mit und ohne abgeschlossene Ausbildung (t-Test für unabhängige Stichproben; Effektstärke h^2)

H4.5	Sportliche Führungserfahrung	Zusätzliche Untersuchung der Unterschiede zwischen Spitzensportler mit und ohne sportlicher Führungserfahrung (t-Test für unabhängige Stichproben; Effektstärke $hed-g$)
-------------	------------------------------	---

Quelle: Eigene Darstellung.

In Tabelle 7, welche zur Nachvollziehbarkeit der Hypothesenüberprüfung der Hypothesen 1-3 in Kapitel 5.3 beitragen soll, werden die statistischen Auswertungen dargestellt, bei denen ein signifikanter Unterschied zwischen Spitzensportlern und den Vergleichsgruppen festgestellt werden konnte. Die bei der Prüfung von Hypothese 4 festgestellten signifikanten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen und Vergleichsgruppen werden in Tabelle 8 abgebildet. Tabellen mit Werten aller durchgeführten, statistischen Tests befinden sich unabhängig vom Ergebnis des jeweiligen Tests im Anhang.

5.3 Hypothesenüberprüfung

5.3.1 Überprüfung von H1 zur Extraversion, emotionalen Stabilität und Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler

Der geschlechtsspezifische Vergleich zeigt, dass sowohl männliche als auch weibliche Spitzensportler gegenüber der entsprechenden Vergleichsgruppe eine signifikant größere emotionale Stabilität aufweisen. Der Effekt erreicht ein mittleres Niveau. Die diese Persönlichkeitseigenschaft ergänzende Dimension Belastbarkeit ist bei beiden untersuchten Gruppen größer, ein signifikanter Unterschied besteht jedoch nur bei den Frauen. Weitere signifikante Unterschiede bestehen für die Kontaktfähigkeit sowie die Gewissenhaftigkeit der Männer. Für die Handlungsorientierung werden keine statistisch signifikanten Unterschiede zu den Vergleichsgruppen festgestellt, wenngleich die Mittelwerte der untersuchten Sportler geringer sind als die der Vergleichsgruppen (siehe Tabelle 7).

Eine geschlechterübergreifende Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen zeigt, wie ebenfalls in Tabelle 7 dargestellt, die größte, signifikante Unterscheidung zugunsten der Spitzensportler gegenüber den entsprechenden Vergleichsgruppen für die emotionale Stabilität und für die beiden Altersgruppen bis 29 Jahre ergänzend für die Belastbarkeit. Die Mittelwerte für die Gewissenhaftigkeit und Handlungsorientierung bei den 21- 23 Jahre alten Spitzensportlern sind ge-

ringer als die der Vergleichsgruppe, wenn auch nicht signifikant. Die Gewissenhaftigkeit der 24-29 Jahre alten Sportler ist in einem geringen bis mittleren Maße größer als die der Vergleichsgruppe.¹²⁰

Zusammenfassend kann die Hypothese 1 in Teilen bestätigt werden. Zustimmung gibt es für Hypothese 1.1 für die männlichen Spitzensportler. Die Hypothese 1.2 wird bei alleiniger Berücksichtigung der emotionalen Stabilität in Form des BIP für alle untersuchten Teilgruppen bestätigt. Die höheren Mittelwerte der Spitzensportler für die ergänzenden Dimension Belastbarkeit stellen einen tendenziellen Zusammenhang dar. Einen signifikanten Unterschied und damit eine umfassende Bestätigung der Hypothese 1.2 gibt es aber nur bei den weiblichen Spitzensportlern und den Spitzensportlern unter 30 Jahren. Hypothese 1.3 wird in großen Teilen abgelehnt, da niemand der Spitzensportler eine signifikant größere Handlungsorientierung aufweist. Diese hat auf Grund ihrer Korrelation zum NEO-FFI eine bessere Vorhersagekraft für die Gewissenhaftigkeit im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells als die entsprechende Dimension des BIP. Allein die überdurchschnittliche Gewissenhaftigkeit der männlichen Teilstichprobe und der 24-29 Jahre alten Spitzensportler wird bestätigt.

5.3.2 Überprüfung von H2 zum Narzissmus der Spitzensportler

Die Auswertung der Testergebnisse in Tabelle 7 zeigt, dass männliche und weibliche Spitzensportler in signifikanter Weise narzisstischer sind als die Teilnehmer aus den entsprechenden Vergleichsgruppen. Die Effektstärke ist bei den Frauen größer als die der Männer. Die Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

5.3.3 Überprüfung von H3 zur Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler

Eine getrennte Untersuchung der Geschlechter offenbart keine signifikanten Unterschiede zwischen der Führungsmotivation sowie der Teamorientierung und Durchsetzungsstärke als Indikatoren sozialer Kompetenz von Spitzensportlern und den Vergleichsgruppen. Vielmehr sind die geringeren Mittelwerte bei allen Dimensionen außer der Teamorientierung der Frauen Anhaltspunkte geringer

¹²⁰ Vgl. Tabelle 29 im Anhang.

ausgeprägter Variablen.¹²¹

Ähnliche Ergebnisse erhält man bei der Untersuchung innerhalb altersspezifischer Gruppen. Auch dort können keine signifikant größeren Werte der Spitzensportler festgestellt werden.¹²²

Die Hypothese 3 wird vollständig abgelehnt. Die untersuchten Spitzensportler haben gegenüber entsprechenden Vergleichsgruppen weder eine größere Führungsmotivation, noch eine größere Sozialkompetenz.

Tabelle 7: Signifikante Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler gegenüber Vergleichsgruppen

Untersuchte Teilgruppe	Persönlichkeitseigenschaft	Spitzensportler		Vergleichsgruppe	t-Wert Einstichproben-test	Sig (2-seitig)	Effektstärke hedges g
		MW	SA				
Männlich	KO	4,24	0,74	4,06	2,364	0,020	0,24
Männlich	EST	3,93	0,70	3,69	3,340	0,001	0,34
Männlich	GE	4,10	0,70	3,86	3,261	0,002	0,34
Männlich	Narzissmus	3,23	0,38	2,88*	8,71	0,000	0,56

¹²¹ Vgl. Tabelle 31 im Anhang.

¹²² Vgl. Tabelle 32 im Anhang.

30-37 Jahre	EST	4,00	0,59	3,56	3,254	0,004	0,74
24-29 Jahre	GE	4,15	0,70	3,93	2,461	0,017	0,31
24-29 Jahre	BE	4,41	0,68	4,08	3,883	0,000	0,49
24-29 Jahre	EST	3,73	0,74	3,44	3,108	0,003	0,39
21-23 Jahre	BE	4,32	0,60	4,00	3,170	0,003	0,53
21-23 Jahre	EST	3,91	0,67	3,38	4,77	0,000	0,79
Weib- lich	Narziss- mus	3,09	0,51	2,63*	4,66	0,000	0,71
Weib- lich	BE	4,18	0,64	3,85	2,672	0,013	0,52
Weib- lich	EST	3,45	0,59	3,13	2,777	0,010	0,54

Anmerkung. * Mittelwert der Teilstichproben der SD3

Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.4 Überprüfung von H4 zu Unterschieden der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler auf Grund biografischer Unterschiede

Eine Betrachtung des Einflusses des Geschlechts (H4.1) auf die Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler zeigt, dass bei den männlichen Spitzensportlern ein signifikanter, positiver Unterschied der emotionalen Stabilität, Belastbarkeit sowie der Führungsmotivation gegenüber der weiblichen Teilgruppe besteht. Für emotionale Stabilität laut BIP wird davon ausgegangen, dass sich 8,4 % der Unterschiede durch das Geschlecht erklären lassen, was einem mittleren Effekt entspricht (siehe Tabelle 8).

Eine Untersuchung der altersbedingten Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler (H4.2) ergibt einen signifikanten Unterschied der Teamorientierung zwischen den Gruppen (siehe Tabelle 8). Auf alle anderen Dimensionen hat das Alter keinen Einfluss. An dieser Stelle muss vermerkt werden, dass die entsprechenden Werte für die Teamorientierung mithilfe des Welch-Tests ermittelt wurden, da bei beiden Dimensionen keine Varianzhomogenität zwischen den Gruppen festgestellt werden konnte.

Beim Vergleich der Variablen der Spitzensportler aus der ersten und zweiten Liga wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Die Hypothese 4.3 wird deshalb abgelehnt.

Die abgeschlossene Schulausbildung hat der Untersuchung zufolge einen signifikanten Einfluss auf die Teamorientierung der Spitzensportler. Innerhalb dieser Dimension ist sie für 11,7 % der Unterschiede verantwortlich. In einer weiteren Untersuchung können die beiden Gruppen „keine abgeschlossene Schulausbildung“ und „Hauptschulabschluss“ wegen zu geringem Stichprobenumfang ausgeschlossen werden. Auch dann ergibt sich für die Teamorientierung ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Gruppen. Die Größe des Effektes verringert sich, wie in Tabelle 13 dargestellt, auf 8,3 % (siehe Tabelle 8).

Ein signifikanter Einfluss des angestrebten / abgeschlossenen Bildungsabschlusses liegt auf die Handlungsorientierung der Spitzensportler vor, wie man Tabelle 8 entnehmen kann. Auf die Angabe der Effektstärke η^2 wird verzichtet, da der als signifikant ermittelte Unterschied mithilfe des Welch-Tests als Alternative zur einfaktorischen Varianzanalyse ermittelt wurde. Das Ergebnis dieses Testes wird allerdings bei der Diskussion nicht berücksichtigt, da ein nochmaliger Test unter

Ausschluss der Gruppe „Sonstiges“ ergeben hat, dass der bestehende Gruppenunterschied auf den niedrigen Wert der Probanden in dieser Gruppe zurückzuführen ist. Diese Gruppe lässt sich nicht in die aufsteigende Reihenfolge der Bildungsabschlüsse eingliedern, Trotz bestehendem Unterschied ist nicht davon auszugehen, dass die Handlungsorientierung mit steigendem / sinkendem Bildungsabschluss ansteigt.

Ein Vergleich der Sportler, welche bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen haben und derer ohne abgeschlossene Berufsausbildung, legt keine signifikanten Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften zwischen den beiden Gruppen offen.¹²³

Eigene sportliche Führungserfahrung ist für die Führungsmotivation der Spitzensportler in einer Höhe von 8 % mitverantwortlich. In einer alternativen Untersuchung wird zwischen zwei Gruppen mit und ohne Führungserfahrung unterschieden. Ein t-Test für unabhängige Stichproben zeigt einen Einfluss von genereller Führungserfahrung im Sport auf Kontaktfähigkeit, Handlungsorientierung, Führungsmotivation und Teamorientierung. Die Effektstärke erreicht jeweils mittlere Werte (siehe Tabelle 8).

Die Hypothese 4 kann somit in Teilen bestätigt werden. Im Vergleich hat die Führungserfahrung auf die meisten Persönlichkeitsmerkmale Einfluss.

¹²³ Vgl. Tabelle 38 im Anhang.

Tabelle 8: Signifikante Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften verschiedener Teilgruppen der Stichprobe

Untersuchte Teilgruppen	Persönlichkeitseigenschaft	Signifikanz Levene-Test	F-Wert Varianzanalyse	Signifikanz	Effektstärke η^2
Geschlecht (männlich, weiblich)	EST	0,583	10,788	0,001	0,084
Geschlecht (männlich, weiblich)	BE	0,909	4,419	0,038	0,036
Geschlecht (männlich, weiblich)	FM	0,382	5,508	0,021	0,045
Alter (21-23; 24-29; 30-37)	TO	0,040*	5,806**	0,005**	***
Schulabschluss	TO	0,414	3,784	0,006	0,117 / 0,083****
Angestrebte/abgeschlossene Berufsausbildung	HO	0,035*	5,922**	0,005**	***
Führungserfahrung (4 Teilgruppen)	FM	0,373	3,338	0,022	0,080
Führungserfahrung (vorhanden/nicht vorhanden)	KO	0,099	2,067*****	0,041	0,40*****
Führungserfahrung (vorhanden/nicht)	HO	0,385	2,335*****	0,021	0,45*****

vorhanden)					
Führungs- erfahrung (vorhanden/ nicht vorhanden)	FM	0,225	2,63*****	0,010	0,51*****
Führungs- erfahrung (vorhanden/ nicht vorhanden)	TO	0,154	2,404*****	0,018	0,47*****

Anmerkung. * Varianzheterogenität; ** Wertermittlung durch Welch-Test; *** keine Berechnung wegen Nutzung des Welch-Tests; **** Wert unter Ausschluss von "keine abgeschlossene Schulausbildung" und "Hauptschulabschluss"; ***** t-Wert; ***** Effektstärke hedges g

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

Aufbauend auf den Auswertungen in den vorhergegangenen Teilkapiteln werden in der nachfolgenden Tabelle 9 die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung zusammengefasst. Auf eine schriftliche Ausführung wird innerhalb dieser Zusammenfassung verzichtet um eine Doppelung mit den Tabelleninhalten zu vermeiden.

Tabelle 9: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

(Teil-) Hypothesennummer	Kurzbeschreibung	Ergebnis
H1	Höhere Werte der Spitzensportler bei Persönlichkeitseigenschaften zu entsprechender Vergleichsgruppe	
H1.1	Größere Extraversion	Teilbestätigung für Männer; Teilablehnung für Frauen, Altersgruppe
H1.2	Größere emotionale Stabilität	Vollständige Bestätigung; Teilbestätigung für ergänzende Dimension Belastbarkeit für Frauen und Gruppe aller Sportler unter 30
H1.3	Größere Gewissenhaftigkeit	Überwiegende Ablehnung; nur Teilbestätigung für ergänzende Dimension Gewissenhaftigkeit laut BIP für Altersgruppe 24-29 Jahre + männliche Teilgruppe
H2	Größerer Narzissmus als gleichgeschlechtliche Vergleichsgruppe	Vollständige Bestätigung bei beiden Geschlechtern
H3	Höhere Werte der Spitzensportler bei Persönlichkeitseigenschaften zu entsprechender Vergleichsgruppe	
H3.1	Größere Führungsmotivation	Vollständige Ablehnung über Geschlechter und Altersgruppen hinweg
H3.2	Größere soziale Kompetenz	Vollständige Ablehnung über Geschlechter und Altersgruppen hinweg
H4	Miteinander einhergehende Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler mit biografischen Unterschieden	

H4.1	Geschlecht	Teilbestätigung für EST, BE, und FM; Teilablehnung für die anderen Dimensionen
H4.2	Alter	Teilbestätigung für TO; Teilablehnung für alle anderen Dimensionen
H4.3	Leistungsniveau	Vollständige Ablehnung
H4.4	Bildungsstand	Teilbestätigung bei Schulbildung für TO; Teilablehnung bei Schulbildung für alle anderen Dimensionen; Teilbestätigung bei angestrebtem/abgeschlossenem Bildungsabschluss für HO (wegen Gruppe „Sonstiges“); Teilablehnung bei angestrebtem/abgeschlossenem Bildungsabschluss für alle anderen Dimensionen; Teilablehnung für Status der Berufsausbildung
H4.5	Sportliche Führungserfahrung	Teilbestätigung für KO, FM (auch zwischen allen Teilgruppen), HO und TO; Teilablehnung für alle anderen Dimensionen

Quelle: Eigene Darstellung.

6 Diskussion

6.1 Diskussionsablauf

In der sich anschließenden Diskussion wird in Kapitel 6.2 getrennt auf die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften eingegangen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Hypothesentests werden die Werte der Sportler in Verbindung zu bisherigen Forschungsergebnissen in diesem Bereich gesetzt. Außerdem werden auf Grundlage der biografischen Informationen über die Sportler (zum Beispiel aus Hypothese 4) und den Itemkennwerten mögliche Erklärungsmöglichkeiten der Ergebnisse erläutert. Dies impliziert den Vergleich der Sportler bei ausgewählten Items mit entsprechenden Vergleichsgruppen, sowie untereinander zwischen Teilgruppen der Spitzensportler. Zur Aufdeckung signifikanter Unterschiede dient ein Welch-Test. Dieser ist im Vergleich zu anderen statistischen Verfahren zum Mittelwertvergleich robuster gegenüber der Varianzhomogenität und der vorliegenden Verteilungsform.¹²⁴ Für das Verständnis wird der Hinweis gegeben, dass bei allen positiv gepolten Items, welche als Bestandteile des BIP ausgewählt und in den Tabellen als solche ausgewiesen werden, ein niedriger Itemkennwert für eine große Ausprägung spricht. Bei negativ gepolten Items aus dem BIP entspricht ein hoher Wert einer großen Ausprägung. Diese Form der Darstellung wird gewählt, weil die Itemkennwerte der Normstichprobe des BIP ebenfalls so dargestellt werden.¹²⁵ Dies vereinfacht einen Vergleich. Beim Narzissmus entspricht ein höherer Wert bei einem Item, unabhängig von der Polung, einer stärkeren Ausprägung.

Es schließt sich in Kapitel 6.3 ein Diskussionsteil mit einer zusammenfassenden Beantwortung der Forschungsfrage an. Auf diesen folgen Kapitel zu Limitationen der Studie (Kapitel 6.4) und Implikationen für die Praxis (Kapitel 6.5). Den Abschluss bilden Implikationen für die Forschung (Kapitel 6.6).

6.2 Diskussion der erhobenen Variablen

Den Untersuchungsergebnissen zufolge weisen die männlichen Spitzensportler gegenüber ihrer Vergleichsgruppe eine signifikant größere Kontaktfähigkeit laut BIP auf, aus welcher man auf eine größere Extraversion im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit schließen kann. Für die Teilstichprobe der

¹²⁴ Vgl. *Eid, M. et al.*, Statistik und Forschungsmethoden, 2015, S. 409.

¹²⁵ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 194-207.

Frauen sowie die altersbedingte Untersuchung können keine Unterschiede festgestellt werden. Vielmehr lässt der Mittelwert der Frauen, welcher deutlich unterhalb des Vergleichswert der verwendeten Normstichprobe des BIP liegt, eine geringere Extraversion der weiblichen Spitzensportler vermuten.

Wichtig für eine Deutung der Ergebnisse ist ein Vergleich der Definitionen der Kontaktfähigkeit des BIP und der Extraversion des Fünf-Faktoren-Modells, zu welcher die Kontaktfähigkeit in einer Höhe von $r = 0,69$ korreliert.¹²⁶ Den Autoren des BIP zufolge deckt diese Dimension überwiegend einen Teilbereich der Extraversion ab, welcher die Fähigkeit umfasst, berufliche Kontakte aufzubauen, zu pflegen und zu erfassen. Menschen mit einer hohen Ausprägung können demnach sehr gut auf andere Menschen zugehen und zu diesen eine Beziehung aufbauen. Diese Definition erklärt weshalb innerhalb des BIP die Kontaktfähigkeit als ein Teil der sozialen Kompetenzen betrachtet wird. Ein energetisches, optimistisches und teilweise dominantes Auftreten als Bestandteil von großer Extraversion findet hier keine Berücksichtigung.¹²⁷

Der Vergleich mit anderen Studien zeigt, dass ein überdurchschnittliches Niveau an Extraversion der Spitzensportler durchaus umstritten ist. Während Schmidt und Mayrhofer et al. den Spitzensportlern nur eine durchschnittliche Extraversion zusprechen, ermittelt Goelden einen signifikanten Unterschied zu einer repräsentativen Vergleichsgruppe. Vor allem ein Vergleich der Untersuchungsergebnisse von Goelden und Mayrhofer et al. scheint sinnvoll zu sein, da beide den BIP als Untersuchungsinstrument gewählt haben. Auffällig ist, dass Mayrhofer et al., welche keine signifikant überdurchschnittlichen Werte für den Spitzensportler herausgefunden hat, innerhalb seiner Stichprobe lediglich 15 Prozent Mannschaftssportler befragt hat.¹²⁸ Er spricht ergänzend dazu von einer Tendenz, dass Frauen kontaktfreudiger als die Männer seien.¹²⁹ Auch dieser Aussage wider-

¹²⁶ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 109.

¹²⁷ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Manual, 2003, S. 22, 28-29.

¹²⁸ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 10-14; *Schmidt, S., Saller, T.*, Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, 2013, S. 19; *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 151-157.

¹²⁹ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 60.

sprechen die hier erzielten Ergebnisse, nach welchen zwar kein signifikanter Geschlechterunterschied besteht, jedoch der Mittelwert der Männer über dem der Frauen liegt.¹³⁰

Um die überdurchschnittliche Kontaktfähigkeit der männlichen Spitzensportler zu erklären, kann deren Alltag herangezogen werden. Vor allem Spitzensportler aus Mannschaftssportarten müssen sich in der Regel im Profi-Bereich alle paar Jahre in einem neuen Arbeitsumfeld beweisen. Sportliche Neuausrichtungen oder andere Gründe führen bei den meisten Sportlern dazu, dass sie während ihrer Karriere für mehrere Vereine spielen. Dies lässt sie häufiger umziehen als einen normalen Arbeitnehmer. Die Sportler sind dadurch dazu angehalten regelmäßig neue Kontakte zu knüpfen. Ihnen ist durch meist langjährige Erfahrung im Mannschaftssport bewusst, dass eine intakte Sozialstruktur mit ausgeprägter Kommunikation und zwischenmenschlichen Beziehungen für ihren eigenen Erfolg unumgänglich ist. Außerdem finanzieren sich alle Vereine im Profisport größtenteils durch Sponsorengelder von Unternehmen. Im Gegenzug erhalten diese neben Werbeflächen Möglichkeiten der persönlichen Präsentation innerhalb eines VIP-Bereichs der Vereine und in Form von Werbeveranstaltungen. Bei diesen sind oft Spieler als Vereinsrepräsentanten anwesend. Die Sportler kommen so schon in jungem Alter mit Vertretern aus der Wirtschaft in Kontakt, zu denen nicht selten Führungskräfte der oberen Unternehmensebenen gehören. Seitens des Vereins wird ab Eintritt in den Profi-Bereich Wert auf einen einwandfreien Umgang des Spielers mit den Sponsoren gelegt, um eine gute Reputation des Vereins zu sichern. Der männliche Spitzensport ist gegenüber dem weiblichen Spitzensport professioneller, so dass es dort mehr Sponsoren gibt. Bei diesen handelt es sich teilweise um Großunternehmen. Grund dafür ist das höhere Medieninteresse am männlichen Spitzensport. Den männlichen Athleten wird in diesem Bereich dadurch mehr abverlangt als den Frauen. Des Weiteren müssen alle Spitzensportler innerhalb ihrer dualen Karriere viele Kontakte pflegen, da sie auf Grund der sportlichen Verpflichtungen regelmäßig Veranstaltungen innerhalb der Aus- und Weiterbildung verpassen. Die benötigten Informationen müssen sie sich eigenverantwortlich beschaffen. Dieses vermeintliche Erlernen der Kontaktfähigkeit durch die Spitzensportler könnte ein Grund für die überdurchschnittlichen Werte der männlichen Spitzensportler sein.

¹³⁰ Vgl. Tabelle 33 im Anhang.

Eine Untersuchung der Items mit den größten Unterschieden zwischen Spitzensportlern und der Normstichprobe bestätigt die Erklärungsansätze aus dem Alltag. Die Sportler beschreiben sich selbst als Personen, welche sehr gut in der Kontaktaufnahme sowie gesellig sind. Außerdem ist es für sie nicht mit Ängsten verbunden mit anderen Personen Konversationen zu führen. Dies liegt vermutlich an den im vorigen Abschnitt beschriebenen Aufgaben der Spitzensportler, die sie ergänzend zu ihren sportlichen Verpflichtungen erfüllen müssen. Die größte negative Abweichung gibt es beim eigenen Interesse an der Kontaktpflege während der Freizeit. Dies liegt unter Umständen daran, dass die Kontaktaufnahme und -pflege bereits Bestandteile ihrer Tätigkeit als Spitzensportler sind. Andere Berufsgruppen, die in der Vergleichsgruppe berücksichtigt werden, haben eventuell genau aus dem gegenteiligen Grund noch Lust und Energie, um in ihrer Freizeit Kontakte zu pflegen. Von dieser vermeintlichen Schwäche der Sportler bleiben deren eigene Fähigkeiten im Sinne des Kontaktaufbaus und des Umgangs mit Menschen unberührt (siehe Tabelle 10).

Tabelle 10: Kennwerte ausgewählter Items der Kontaktfähigkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen-sportler		Normstich-probe BIP		Signifikanz-Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich brauche eine Weile bis ich Bekanntschaften schließe.	-	4,35	1,55	3,73	1,67	0,000
Ich nutze einen großen Teil meiner Freizeit um Kontakte zu pflegen.	+	3,90	1,29	3,41	1,560	0,000

Ich bin kein besonders geselliger Mensch.	-	5,22	1,14	4,50	1,45	0,000
Meine Sicherheit im Umgang mit Menschen ist größer als die vieler anderer.	+	2,53	1,02	2,91	1,35	0,000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 202.

Um die Tendenz der weiblichen Spitzensportler zu einer geringeren Kontaktfähigkeit sowie die signifikant höheren Werte der männlichen Sportler gegenüber den entsprechenden Vergleichsgruppe zu untersuchen, werden die Itemkennwerte für die einzelnen Teilgruppen der Normstichprobe benötigt. Diese werden im BIP nicht ausgewiesen. Im Verlauf der Untersuchung der Itemkennwerte der Sportler mit / ohne sportliche Führungserfahrung zeigt sich, dass sich die Führungserfahrung vor allem in einem besseren Netzwerk, einem sichereren Umgang mit Menschen und in der Funktion als Ansprechpartner bei Problemen beschreiben lassen. Vermutlich haben die Spitzensportler durch ihre Führungsaufgabe in der Mannschaft bereits öfter an Sponsorenveranstaltungen teilgenommen und sind deshalb besser vernetzt. Der sichere Umgang mit Menschen und die Fähigkeit ein berufliches Netzwerk aufzubauen sind Faktoren, welche den Spitzensportlern auch im außersportlichen Berufsalltag zu Gute kommen (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Kennwerte ausgewählter Items der Kontaktfähigkeit der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung

Item	Polung	Spitzensportler ohne Führungserfahrung		Spitzensportler mit Führungserfahrung		Sigifikanz-Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Meine Sicherheit im Umgang mit Menschen ist größer als die vieler anderer.	+	2,39	0,99	2,82	1,05	0,034
Ich habe ein dichtes Netz an beruflichen Kontakten geknüpft.	+	3,04	1,28	3,87	1,49	0,004
Bei Schwierigkeiten wendet man sich häufig an mich, weil ich die richtigen Leute kenne.	+	3,04	0,99	3,66	1,15	0,007

Quelle: Eigene Darstellung

Die emotionale Stabilität ist die Persönlichkeitseigenschaft, bei welcher sich die Spitzensportler in dieser Untersuchung am meisten unterscheiden. Sowohl bei einer geschlechterspezifischen Untersuchung, als auch bei der Trennung nach Altersgruppen, lassen sich höchst signifikante Unterschiede zu entsprechenden Vergleichsgruppen ohne Spitzensportlerfahrung feststellen. Auch andere Untersuchungen haben gezeigt, dass Sportler zu den emotional stabilsten Personen zählen, so dass die Studie diese existierenden Forschungserkenntnisse bestätigt.¹³¹

¹³¹ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, *Karrierefürderung durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005, S. 10-14; *Schmidt, S., Saller, T.*, *Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten*, 2013, S. 19; *Goelden, M.*, *Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl*, 2014, S. 151-157.

Die emotionale Stabilität im Sinne des BIP ist die hier genutzte Dimension, welche die höchste Korrelation ($r=0,77$) zum NEO-FFI und somit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit aufweist.¹³² Sowohl der NEO-FFI als auch das Bochumer Inventar der berufsbezogenen Persönlichkeit assoziieren Adjektive, wie zum Beispiel *ausgeglichen* und *beherrscht* mit emotional stabilen Personen.¹³³ Das BIP verweist außerdem auf einen sehr positiven Umgang solcher Personen mit Misserfolgen und Rückschlägen sowie auf eine Eignung emotional stabiler Personen für Tätigkeiten mit hohem psychischen Druck.¹³⁴

In Tabelle 12 werden die Itemkennwerte mit den größten Unterschieden zwischen den Spitzensportlern und der Normstichprobe des BIP dargestellt. Demzufolge können die Sportler überdurchschnittlich gut mit allgemeinen Problemen und aufeinander folgenden Misserfolgen umgehen. Diese Fähigkeiten sind auch in ihrer sportlichen Laufbahn wichtig. Durch die Teilnahme am Ligabetrieb werden die Sportler wöchentlich vor neue Herausforderungen gestellt. Der erfolgreiche Abschluss jeder Woche in Form eines Sieges stellt neben individuellen Zielstellungen ein Teilziel dar, an dessen Erreichung sich das Team und der Einzelne messen lassen muss. Die Besonderheit am Profisport ist eine dies ergänzende mediale Auswertung der Zielerreichung. Oft ist für die Presse nur von Interesse, ob das Ziel erreicht wurde (Sieg) oder nicht (Niederlage). Grund dafür ist, dass die Kompetenz der Journalisten für eine differenzierte Ergebnisanalyse meist nicht vorhanden ist. Gleiches gilt für das mediale Interesse an einer ausführlichen Analyse. Für die Sportler bedeutet dies bei Misserfolgen nicht nur die selbstständige Aufarbeitung, sondern dazu ergänzende, mediale Kritik. Es lastet demzufolge ein großer psychischer Druck auf den Sportlern. Es bedarf emotionaler Stabilität der Athleten, um in der darauffolgenden Woche erneut leistungsfähig zu sein. Umgangssprachlich wird dies häufig als „dickes Fell“ bezeichnet.

¹³² Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 109.

¹³³ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003 BIP, S. 22; *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 13; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 53.

¹³⁴ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 22, 67.

Tabelle 12: Kennwerte ausgewählter Items der emotionalen Stabilität der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Normstich- probe BIP		Signifikanz-Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich habe ein ziemlich dickes Fell.	+	2,50	1,10	3,44	1,54	0,000
Wenn ich einige Misserfolge hintereinander hinnehmen muss fühle ich mich zermürbt.	-	3,74	1.13	3,03	1,34	0,000
Ich sehe vieles weniger dramatisch als andere.	+	2,32	1,16	2,79	1,42	0,000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 206.

Die unterschiedsorientierte Hypothese 4 bestätigt bei der emotionalen Stabilität zwischen den männlichen und weiblichen Teilnehmern der Studie einen signifikanten Unterschied. Tabelle 13 zeigt die Items mit den größten geschlechterbezogenen Differenzen. Frauen reagieren vor allem sensibler auf ungerechtfertigte Kritik und auf nervliche Belastungen. Mit beiden Faktoren müssen Führungskräfte zurechtkommen. Beispielhaft sind hier Gespräche mit persönlich enttäuschten Mitarbeitern zu nennen, welche den Vorgesetzten für die eigenen Fehler verantwortlich machen wollen.

Tabelle 13: Kennwerte ausgewählter Items der emotionalen Stabilität der männlichen und weiblichen Spitzensportler

Item	Männliche Spitzensportler		Weibliche Spitzensportler		Signifikanz-Wert t-Test unabhängige Stichproben
	MW	SD	MW	SD	
Auch wenn man mich unberechtigterweise kritisiert, denke ich noch lange darüber nach.	3,58	1,45	2,67	1,21	0,004
Starke nervliche Belastungen können mich schon mal aus der Bahn werfen.	4,52	1,06	3,63	1,31	0,000

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Betrachtung der Belastbarkeit als die emotionale Stabilität ergänzende Dimension zeigt, dass die weiblichen Spitzensportler und, unter Berücksichtigung der gesamten Sportler, alle Teilnehmer unter 30 Jahre deutlich belastbarer sind als die entsprechenden Vergleichsgruppen. Damit decken sich die Erkenntnisse teilweise mit denen von Goelden, nach dessen Aussage es insgesamt 36 weitere Studien gibt, welche Belastbarkeit als ein den Sportler auszeichnendes Merkmal nennen.¹³⁵ Die Konstruktion der Dimension im BIP gründet sich auf keinem theoretischen Konstrukt. Belastbarkeit wird durch Attribute, wie die Widerstandsfähigkeit bei Schwierigkeiten und Bereitschaft hohe Belastungen zu tolerieren, definiert.¹³⁶ Eine Betrachtung der Items mithilfe von Tabelle 14 zeigt, dass die Spitzensportler gerne einer Tätigkeit nachgehen, die mit einem hohen Leistungsdruck, wie er beispielsweise in einer Führungsposition existiert, verbunden ist. Findet keine Veränderung der Persönlichkeit nach der aktiven Karriere statt, kann

¹³⁵ Vgl. *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 120.

¹³⁶ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung Manual, 2003, S. 206.

man davon ausgehen, dass dies auch für einen Beruf nach der sportlichen Karriere zutreffen könnte. Weiterhin sind die Spitzensportler davon überzeugt, dass sie lange Belastungen tolerieren ohne, dass dies auf deren Gemüt schlägt. Erklärt werden kann das beispielsweise durch den hohen Trainingsumfang im Profisport. In Saisonvorbereitungen werden Trainingseinheiten absolviert die mehrere Stunden gehen. An mehreren aufeinander folgenden Tagen finden unter Umständen jeweils drei bis vier Trainingseinheiten statt. Um dies körperlich und mental zu überstehen, bedarf es einer hohen Belastbarkeit seitens der Sportler. Die Spitzensportler gehen aktuell allerdings keiner Tätigkeit in der Wirtschaft nach. Vor diesem Hintergrund muss kritisch gesehen werden, ob die Sportler neben körperlichen Belastungen auch geistige Belastungen, zum Beispiel in Form langanhaltender Arbeiten am Computer, in gleichem Maße tolerieren. Der hohe Wert für das Item „Wenn ich unter starkem Druck stehe, reagiere ich gereizt“ stellt durch die darin thematisierte Ausgeglichenheit des Spitzensportlers eine Parallele zur Definition der emotionalen Stabilität im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit, aber auch des BIP, dar.¹³⁷ Deshalb wundert es nicht, dass die emotional stabilen Sportler dort einen überdurchschnittlichen Wert erreichen. Das einzige Item, bei welchem die Sportler signifikant schlechter abschneiden, ist ebenfalls in Tabelle 14 dargestellt. Geht man davon aus, dass die Sportler dieses Item auf ihre körperlich anspruchsvolle Tätigkeit als Berufssportler beziehen, erklärt sich dadurch auch der Unterschied zur Vergleichsgruppe. Innerhalb dieser ist niemand in einem körperlich anspruchsvollen Beruf tätig.¹³⁸ Die Ergebnisse bei diesem Item werden deshalb kritisch gesehen. Ein Ausschluss dieses Items aus der Beurteilung der Spitzensportler hätte eine vergleichsweise noch höhere Belastbarkeit dieser zur Folge.

¹³⁷ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 22; *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 13; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen, 2017, S. 53.

¹³⁸ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung Manual, 2003, S. 206, S. 34-36.

Tabelle 14: Kennwerte ausgewählter Items der Belastbarkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Normstich- probe BIP		Signifikanz- Wert Welch- Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich möchte nicht gern einer Tätigkeit nachgehen, bei der ich ständig unter hohem Leistungsdruck stehe.	-	4,48	1,13	3,83	1,53	0,000
Wenn ich unter starkem Druck stehe, reagiere ich gereizt	-	4,31	1,15	3,72	1,46	0,000
Ich verkrafte lang andauernde, hohe Belastungen besser als andere.	+	2,27	1,06	2,71	1,30	0,000
Ich kann problemlos viele Stunden am Stück arbeiten.	+	2,97	1,43	2,33	1,43	0,000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al. 2003, S. 207.

Die signifikant höhere Belastbarkeit der männlichen gegenüber den weiblichen Spitzensportlern lässt sich durch Items begründen, die sich auf die Reaktion auf hohe Belastungen beziehen. Demzufolge haben die in dieser Studie untersuchten Männer eine signifikant höhere Gelassenheit (siehe Tabelle 15).

Tabelle 15: Kennwerte ausgewählter Items der Belastbarkeit der männlichen und weiblichen Spitzensportler

Item	Polung	Männliche Spitzensportler		Weibliche Spitzensportler		Signifikanz-Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich bleibe gelassen, auch wenn vieles gleichzeitig auf mich einströmt.	+	2,47	1,11	3,33	1,24	0,002
Wenn ich extrem hart arbeiten muss, gerate ich bei zusätzlichen Schwierigkeiten aus dem Gleichgewicht.	-	4,71	1,08	3,92	1,33	0,008
Auch wenn ich sehr hart arbeiten muss, bleibe ich gelassen.	+	2,41	0,95	2,93	0,83	0,008

Quelle: Eigene Darstellung

Gewissenhaftigkeit ist in einem führungsbezogenen Kontext sehr wichtig. So weisen alle von Mai untersuchten Dax-Vorstände eine große Gewissenhaftigkeit auf.¹³⁹ Diese lässt sich im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit durch Teilaspekte, wie einer guten Planungs- und Organisationsfähigkeit, einer starken Willenskraft und einer hohen Leistungsbereitschaft, charakterisieren.¹⁴⁰ Das BIP fokussiert sich bei seiner Definition auf Sorgfalt und Zuverlässigkeit mit dem Verweis auf deren hohe Relevanz im beruflichen Kontext. Als Ergänzung dient die Dimension der Handlungsorientierung, welche sich mehr auf die Fähigkeit und den Willen zur zeitnahen Umsetzung einer Entscheidung fokussiert.

¹³⁹ Vgl. *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 45-55.

¹⁴⁰ Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 13, *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 53.

Hierzu ist ein hohes Maß an Selbstorganisation von Nöten.¹⁴¹ Da die Korrelation dieser Dimension zur Gewissenhaftigkeit nach NEO-FFI größer ist, soll sie bevorzugt zur Beurteilung der Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler genutzt werden. Außerdem liegen die Korrelationen der Handlungsorientierung zu Kriterien beruflichen Erfolgs oberhalb der von Gewissenhaftigkeit.¹⁴² Dies zeigt, dass die Bedeutung von Handlungsorientierung der Spitzensportler für die Überprüfung derer Eignung als (erfolgreiche) Führungskraft relevanter ist.

Mayrhofer et al. ermitteln in ihrer Studie für Spitzensportler eine überdurchschnittliche Gewissenhaftigkeit im Sinne des NEO-FFI.¹⁴³ Goelden nutzt für seine Untersuchung den BIP und ermittelt überdurchschnittliche Werte der Spitzensportler in der Gewissenhaftigkeit.¹⁴⁴ Diese wird wie im Vorfeld erläutert anders definiert als die entsprechende Dimension des NEO-FFI. Eine Betrachtung der beiden Quellen lässt den Schluss zu, dass die Spitzensportler in der Gewissenhaftigkeit laut NEO-FFI bei Mayrhofer et al. auf Grund der Teilaspekte, welche definitorisch mit der Gewissenhaftigkeit gemäß BIP übereinstimmen, höhere Werte erzielen. Auch in dieser Studie kann eine überdurchschnittliche Gewissenhaftigkeit der Männer und der Sportler zwischen 24 und 29 Jahren festgestellt werden. Die Handlungsorientierung bei den hier untersuchten Sportlern ist hingegen nicht überdurchschnittlich. Eine differenzierte Itemuntersuchung soll aufzeigen, in welchen Aspekten sich die Spitzensportler positiv hervortun und wo sie eventuell noch Verbesserungsbedarf haben.

Innerhalb der Handlungsorientierung gibt es zwei Items bei denen sich die Spitzensportler signifikant von ihrer Vergleichsgruppe unterscheiden (siehe Tabelle 16). Als überdurchschnittlich bewerten die Sportler ihre mentale Fähigkeit im Hinblick auf ein komplexes Problem. Im Gegensatz dazu fällt es ihnen manchmal schwer wichtige Dinge anzugehen. Das im Vorfeld thematisierte Item lässt darauf schließen, dass es sich hierbei mehr um ein Motivationsproblem als um die Angst vor solch einer Aufgabe handelt.

¹⁴¹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 22,26,61,109.

¹⁴² Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 90-94.

¹⁴³ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 10-14.

¹⁴⁴ Vgl. *Goelden, M.*, Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, 2014, S. 151.

Tabelle 16: Kennwerte ausgewählter Items der Handlungsorientierung der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Norm- stichprobe BIP		Signifikanz- Wert Welch- Test
		MW	SD	MW	SD	
Die Bearbeitung eines komplexen Problems steht manchmal wie ein Berg vor mir.	-	4,47	1,09	4,05	1,46	0,000
Bevor ich mit der Erledigung einer eiligen Sache anfangen, muss ich mir einen Ruck geben.	-	4,13	1,34	4,60	1,39	0,000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 200.

In Kapitel 5.3.4 wurde der Einfluss der generellen sportlichen Führungserfahrung auf die Handlungsorientierung festgestellt. Die Sportler mit Führungserfahrung arbeiten den Itemkennwerten zu Folge zielstrebig und haben ein geringeres Motivationsproblem, wenn es um die Erledigung eiliger Sachen geht (siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Kennwerte ausgewählter Items der Handlungsorientierung der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung

Item	Polung	Spitzensportler mit Führungserfahrung		Spitzensportler ohne Führungserfahrung		Signifikanzwert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Auch wenn ich an einer dringenden Sache arbeite, unterbreche ich gern, um zwischendurch etwas anderes zu tun.	-	4,28	1,35	3,44	1,50	0,004
Bevor ich mit der Erledigung einer eiligen Sache anfangen, muss ich mir einen Ruck geben.	-	4,36	1,32	3,67	1,26	0,007

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Gewissenhaftigkeit im Sinne des BIP ist es nicht möglich mithilfe der Items festzustellen, wieso die männlichen Spitzensportler eine höhere Gewissenhaftigkeit als die entsprechende Vergleichsgruppe haben. Die Erkenntnisse aus den Vergleichsgruppen, wonach Männer eine geringere Gewissenhaftigkeit als Frauen mitbringen, bestätigt sich für die Spitzensportler nicht.¹⁴⁵

Bei einer übergreifenden Itembetrachtung der Spitzensportler fällt auf, dass der größte Unterschied zwischen den Itemkennwerten für die unterschiedlichen Gruppen beim Item „Der Aufwand, den man benötigt, um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erreichen, lohnt sich meistens nicht“ liegt. Im Spitzensport werden mit Tests und Kennzahlen regelmäßig Daten der Sportler erhoben. Die Leistung des Sportlers wird durch die dauerhaften Kontrollen transparenter. Es kann nachgehalten werden, ob ein Sportler sich verbessert hat. Erfüllt der Sportler seine Trainingsaufgaben, ist davon auszugehen, dass seine Messergebnisse besser werden. Dies lässt den Schluss zu, dass sich der Sportler bewusst ist, dass sich

¹⁴⁵ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 172.

sein eigener Aufwand lohnt. Dieser Erklärungsansatz suggeriert, dass die Sportler die Aussage unter Umständen auf ihren Beruf als Profisportler beziehen. Wegen der wirtschaftsbezogenen Fragestellung dieser Arbeit wird das Ergebnis bei diesem Item als kritisch bewertet. Aussagekräftiger scheinen die Items zur Genauigkeit der Arbeit und dem Streben nach der Erledigung von Aufgaben zu sein. Demzufolge charakterisieren die Sportler sich selbst als überdurchschnittlich stark in der Ausführung von Kontrollaufgaben, was laut BIP auf eine erhöhte Sorgfalt schließen lässt. Wie schon bei der Handlungsorientierung scheint den Spitzensportlern weniger als den Vergleichsgruppen an der Erledigung anstehender Aufgaben zu liegen (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18: Kennwerte ausgewählter Items der Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen-sportler		Norm-stichprobe BIP		Signifikanz-Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Der Aufwand, den man benötigt, um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erreichen, lohnt sich meistens nicht.	-	4,46	1,36	3,39	1,71	0,000
Aufgaben, bei denen ich die Genauigkeit der Arbeit kontrollieren muss, kommen meinen Fähigkeiten entgegen.	+	2,83	1,07	3,23	1,49	0,000
Bevor ich mich Freizeitaktivitäten zuwende, erledige ich alle anstehenden Aufgaben.	+	3,55	1,48	3,17	1,50	0,006

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 198.

Insgesamt sind sowohl die Erkenntnisse der Handlungsorientierung als auch der Gewissenhaftigkeit eine moderate Bestätigung zur überdurchschnittlichen Gewissenhaftigkeit der Spitzensportler laut Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. Dabei sind weniger die Fähigkeiten der Sportler laut deren Selbsteinschätzung unterdurchschnittlich, sondern vielmehr deren Einstellung zur Arbeit.

Die Führungsmotivation gilt innerhalb des in dieser Arbeit genutzten Forschungsmodell als Mediator zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und der erfolgreichen Führung.¹⁴⁶ In der Literatur wird Führungsmotivation teilweise als wichtigster Prädiktor für das Erreichen von Führungspositionen sowie als Indikator zur Vorhersage von Führungspotential genannt.¹⁴⁷ Laut BIP, aus welchem die Dimension Führungsmotivation für diese Untersuchung übernommen wurde, lässt sie sich als „ausgeprägtes Motiv zur sozialen Einflussnahme“ definieren.¹⁴⁸ Menschen mit einer hohen Führungsmotivation schätzen sich als autoritär mit einer hohen Präferenzierung von Steuerungs- und Führungsaufgaben ein. Sie haben Interesse an einer Ausübung von Führungsaufgaben in ihrem Beruf.¹⁴⁹ Die Sportler erreichen innerhalb dieser Untersuchung keine signifikant höheren Werte bei der Führungsmotivation als Vergleichsgruppen. Die Mittelwerte der Männer und Frauen sind geringer, wenn auch nicht signifikant unterschiedlich.¹⁵⁰ Mayrhofer et al. kommen in ihrer Studie zu deutlicheren Ergebnissen. Die von ihm untersuchten Sportler erzielen gegenüber den Vergleichsgruppen nicht nur geringere Werte, sondern unterscheiden sich signifikant von diesen. Außerdem ermittelt er übereinstimmend mit dieser Untersuchung bei den männlichen Spitzensportlern eine signifikant höhere Führungsmotivation gegenüber den Spitzensportlerinnen. Der von ihm ermittelte Einfluss des Alters auf die Führungsmotivation kann nicht bestätigt werden. Dies gilt ebenfalls dazu für den von ihm ermittelten Einfluss des Bildungsniveaus auf die Führungsmotivation.¹⁵¹ Stattdessen machen die Ergeb-

¹⁴⁶ Vgl. *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 370; Abbildung 1.

¹⁴⁷ Vgl. *Chan, K.Y., Drasgow, F.*, Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead, 2001, S. 495; *Strunk, G., Streyer, J.*, Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm. Es ist alles eine Frage der Persönlichkeit, 2005, S. 47-48.

¹⁴⁸ *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 22.

¹⁴⁹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 22, 58.

¹⁵⁰ Vgl. Tabelle 31 im Anhang.

¹⁵¹ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 50-53.

nisse in Kapitel 5.3.4 deutlich, dass die Führungserfahrung im Sport einen signifikanten Einfluss auf die Führungsmotivation hat.

Die Betrachtung der Items in Tabelle 19 zeigt, dass die Spitzensportler signifikant weniger Interesse an Führungsaufgaben haben und sie fachliche Kompetenzen für wichtiger als Führungsqualitäten halten. Außerdem möchten die meisten Sportler ungern die situative Leitungsfunktion für eine Gruppe übernehmen. Mit Hilfe dieser Items kann gemessen werden, ob ein Sportler eine Führungsposition übernehmen möchte und wie wichtig ihm die eigenen Führungsqualitäten sind. Innerhalb der Items, bei welchen die Spitzensportler signifikant höhere Werte erzielen, fällt auf, dass sie sich nicht vor der Einflussnahme auf andere scheuen. Eine Einflussnahme kann zu Unzufriedenheiten und Konflikten führen. Die Spitzensportler scheinen in der Lage zu sein, Konfrontationen durchzustehen, ohne sich dadurch beeinträchtigt zu fühlen. Vor dem Hintergrund der eigenen hohen emotionalen Stabilität erscheint dies nicht verwunderlich. Die Gründe dafür, dass die Sportler trotzdem keine Leitungsfunktion in bestimmten Situationen übernehmen wollen, kann demzufolge nicht darin liegen, dass sie es sich nicht zutrauen in solch einer Situation Einfluss auf die anderen auszuüben. Unter Umständen lässt sich dies in einem fehlenden Interesse daran begründen. Das Item „Ich wirke auf andere mitreißend“ zeigt, dass sich die Spitzensportler ihrer eigenen Strahlkraft bewusst sind. Falls diese sich in der Beantwortung des Fragebogens allerdings nicht vollständig auf deren persönliches, vereinsinternes Arbeitsumfeld beschränken, können die Werte durch die Möglichkeit der medialen Einflussnahme erklärt werden. Deshalb wird das hohe Ergebnis für dieses Item kritisch gesehen.

Tabelle 19: Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Norm- stichprobe BIP		Signifikanz- Wert Welch- Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich vermeide Gespräche in denen ich massiven Einfluss auf andere nehmen muss.	-	4,40	1,14	4,15	1,39	0,02
Ich wirke auf andere mitreißend.	+	2,60	1,06	3,15	1,26	0,000
Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungstätigkeit.	-	3,87	1,36	4,16	1,62	0,02
Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten.	-	3,43	1,26	3,93	1,40	0,000
In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund.	-	3,47	1,35	3,88	1,52	0,001

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 197.

Eine wichtige Erkenntnis im Hinblick auf die Führungsmotivation ist außerdem, dass es bei den untersuchten Spitzensportlern einen positiven Effekt der eigenen Führungserfahrung in der sportlichen Karriere auf deren Führungsmotivation gibt. Wie in Tabelle 8 dargestellt, besteht diese Unterscheidung nicht nur bei der Untersuchung zwischen den vier Gruppen, sondern auch bei einer weiterführenden Untersuchung zwischen einer Gruppe ohne und einer Gruppe mit Führungserfahrung. Auffallend ist, dass die Anzahl der untersuchten Sportler ohne Führungserfahrung mit steigendem Alter sinkt. Bei den jungen Spitzensportlern zwischen 21-23 Jahren besitzen 44 % keine Führungserfahrung im Sport. Sie haben die geringste Führungsmotivation aller Altersklassen. Ein detaillierter Vergleich der

Spitzensportler mit und ohne Führungserfahrung zeigt, dass die größten Unterschiede bei Items bestehen, die entweder das eigene Bestreben nach einer Führungsfunktion oder die aktive Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben messen.

Tabelle 20: Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der Spitzensportler mit und ohne sportliche Führungserfahrung

Item	Spitzensportler ohne Führungserfahrung		Spitzensportler mit Führungserfahrung		Sigifikanzwert Welch-Test
	MW	SD	MW	SD	
Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungstätigkeit.	3,33	1,51	4,14	1,21	0,004
In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung auch wenn ich nicht die Leitungsfunktion inne habe.	2,90	1,47	3,93	1,34	0,0004

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Vergleich zwischen den Geschlechtern zeigt, dass die Führungsmotivation bei den männlichen Teilnehmern der Studie signifikant höher ist, als die der Frauen. Einfluss darauf haben die in Tabelle 21 aufgeführten Items, bei denen es die größten, signifikanten Unterschiede gibt. Demzufolge manifestiert sich der höhere Wert der Männer in einer rigoroseren Art der Einflussnahme und Entscheidung als dies bei den Frauen der Fall ist.

Tabelle 21: Kennwerte ausgewählter Items der Führungsmotivation der männlichen und weiblichen Spitzensportler

Item	Männliche Spitzensportler		Weibliche Spitzensportler		Signifikanzwert Welch-Test
	MW	SD	MW	SD	
Ich vermeide Gespräche, in denen ich massiv Einfluss auf andere nehmen muss.	4,52	1,07	3,96	1,26	0,04
Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken.	3,86	1,13	3,04	1,09	0,001

Quelle: Eigene Darstellung

Aufbauend auf den gesamten Erkenntnissen zur Führungsmotivation innerhalb dieser Studie wird deutlich, dass die Sportler zwar keine signifikant höheren Werte als die entsprechende Vergleichsgruppe erzielen, es aber zwischen den Spitzensportlern Unterschiede gibt. Spitzensportler, die selber bereits Führungserfahrung haben, bringen ein höheres Interesse an einer Führungsposition mit und schneiden besser beim Item zur Übernahme der Gesprächsführung ab. Allen Sportlern ist gemein, dass sie im Vergleich zur Normstichprobe eher bereit sind, Einfluss auf Andere zu nehmen. Bei diesem Item erzielen die männlichen Athleten noch höhere Werte als die weiblichen Athleten.

Die soziale Kompetenz wird in dieser Studie zur Abgrenzung von der Extraversion durch die Dimensionen Teamorientierung und Durchsetzungsstärke erfasst. Auf Grund der bereits begründeten Aussparung der Kontaktfähigkeit, Sensitivität und Soziabilität wird die soziale Kompetenz der Spitzensportler nicht vollständig im Sinne des BIP untersucht, sondern es werden lediglich Teilaspekte beleuchtet.¹⁵² Sowohl für die Teamorientierung als auch die Durchsetzungsstärke wurden keine signifikanten Unterschiede der Spitzensportler zu den Vergleichsgruppen festgestellt. Bei der Teamorientierung bestätigen sich in dieser Studie die Ergebnisse von Mayrhofer et al., welche für Spitzensportler aus dem Mannschaftssport

¹⁵² Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 28-29.

eine leicht unterdurchschnittliche Teamorientierung ermittelt haben.¹⁵³ Um trotzdem Besonderheiten der Spitzensportler festzustellen, bedarf es weitergehender Untersuchungen.

Die Teamorientierung eint sich gemäß der im BIP genutzten Definition mit den in Kapitel 3.2 dargestellten Aspekten der Betrachtung einer Mannschaft als soziale Einheit. Es stellt sich demzufolge die Frage, inwieweit die Teammitglieder bereit sind ihre eigenen Interessen dem Teamerfolg unterzuordnen und aktiv Teamprozesse zu unterstützen.¹⁵⁴ Auch wenn sich die Spitzensportler nicht signifikant von der Vergleichsgruppe unterscheiden, gibt es bei einigen Items Unterschiede.

Tabelle 22 zeigt, dass die Sportler zwar bereit sind sich vermehrt mit ihren Kollegen abzusprechen, sie aber versuchen Aufgaben primär alleine zu lösen. Außerdem sind sie der Meinung, dass viele Aufgaben mehr Zeit in der Gruppe benötigen. Der Spitzensportler scheint zwar ein Interesse an einer Gruppenarbeit zu haben, aber nur, wenn er diese für notwendig hält. Außerdem scheint er kein Einzelkämpfer zu sein und kann seine Fähigkeiten vor allem in der Kooperation mit anderen vollständig nutzen. Beide Items charakterisieren den Spitzensportler als Teamplayer, müssen aber im Hinblick auf die Charakteristika einer Mannschaft kritisch beurteilt werden.¹⁵⁵

¹⁵³ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, *Karrierefut durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005, S. 10-11.

¹⁵⁴ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, *BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual*, 2003, S. 29, 65.

¹⁵⁵ Vgl. *Baumann, S.*, *Mannschaftspsychologie: Methoden und Techniken*, 2008, S. 23.

Tabelle 22: Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Normstich- probe BIP		Signifikanz- Wert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Mir ist es wichtig, dass ich mich bei meiner Tätigkeit nicht ständig mit anderen abstimmen muss.	-	4,02	1,35	3,47	1,59	0,000
Meine Kollegen meinen, ich sei ein Einzelkämpfer.	-	4,99	1,20	4,32	1,45	0,000
Ich kann meine Fähigkeit vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.	+	2,56	1,01	2,97	1,32	0,000
Bei nahezu allen Aufgaben nimmt die Bearbeitung in Gruppen mehr Zeit als nötig in Anspruch.	-	3,66	1,35	3,94	1,41	0,026
Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich solange wie möglich ohne die Hilfe anderer auskommen.	-	3,18	1,40	3,56	1,58	0,004

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 204.

Betrachtet man die Teamorientierung im Zusammenhang mit dem Alter, fällt auf, dass sich die 21-23 Jahre alten Sportler signifikant von beiden anderen Altersgruppen, und folglich von den Sportlern zwischen 24 und 37 Jahren, unterscheiden. Die älteren Sportler erzielen bei allen Items höhere Werte. Die signifikantesten Differenzen liegen bei den Items in Tabelle 23 vor. Eine Begründung der Unterschiede könnte darin liegen, dass junge Sportler einen größeren Fokus als ältere Spitzensportler auf die eigene Leistungsverbesserung legen. Die Grundlagen einer erfolgreichen Karriere, beispielsweise in Form von körperlicher Fitness, werden in der Regel in jungen Jahren geschaffen. Ältere Spieler, die schon länger auf diesem Niveau aktiv sind, können hingegen manche für die Spielsportart benötigten Fertigkeiten, welche sich die jungen Sportler noch erarbeiten müssen,

auf Grund ihrer Erfahrung abrufen. In diesem Kontext scheinen sie sich der Wichtigkeit von Teamarbeit für den Erfolg (innerhalb der Sportart) bewusst zu sein. Gegenüber den jungen Spitzensportlern sind sie weniger einzelkämpferisch.

Tabelle 23: Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler verschiedener Altersgruppen

Item	Polung	Spitzen- sportler 21- 23 Jahre		Spitzen- sportler 24- 37 Jahre		Signifikanz- Wert Welch- Test
		MW	SD	MW	SD	
Meine Arbeit stellt mich vor allem dann zufrieden, wenn ich nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen bin.	-	2,72	1,09	3,34	1,25	0,008
Ich ziehe es vor, alleine zu arbeiten.	-	3,64	1,46	4,46	1,29	0,005
Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man sie allein angehen.	-	4,19	1,21	4,79	1,12	0,014
Meine Kollegen meinen, ich sei ein Einzelkämpfer.	-	4,50	1,50	5,20	0,97	0,014

Quelle: eigene Darstellung

Die in Kapitel 5.3.4 festgestellten Unterschiede der Teamorientierung auf Basis des Schulabschlusses werden nicht weiter diskutiert. Grund ist, dass der im Vergleich mit Abstand höchste Wert der Teamorientierung für den Abschluss *mittlere Reife/Realschulabschluss* aus einer Teilstichprobe ermittelt wurde, die nur sechs Probanden erfasst. Für eine verlässliche Aussage wird eine deutlich größere Stichprobe benötigt.

Die Untersuchung der Führungserfahrung zeigt, dass sich die Teamorientierung signifikant unterscheidet, wenn die Spitzensportler bereits Führungserfahrung im Sport aufzuweisen haben. Dies manifestiert sich in den Items, welche in Tabelle 24 dargestellt sind. Spitzensportler mit Führungserfahrung halten Teamarbeit für wichtiger, um die eigenen Fähigkeiten vollständig einzubringen und erfolgreich zu sein. Außerdem ist ihr Interesse im Team tätig zu sein größer.

Auch diese Itemkennwerte werden auf Grund der Charakteristika der Mannschaftssportarten kritisch betrachtet.

Tabelle 24: Kennwerte ausgewählter Items der Teamorientierung der Spitzensportler mit und ohne Führungserfahrung

Item	Polung	Spitzensportler ohne Führungserfahrung		Spitzensportler mit Führungserfahrung		Signifikanzwert Welch-Test
		MW	SD	MW	SD	
Ich ziehe es vor alleine zu arbeiten.	-	3,68	1,31	4,53	1,28	0,002
Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man sie alleine angehen.	-	4,22	1,27	4,84	1,04	0,011
Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.	+	2,92	1,04	2,36	0,93	0,006

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Vergleich der hier erzielten Ergebnisse deckt sich mit denen von Mayrhofer et al., nach welchen die Sportler aus den Teamsportarten eine leicht unterdurchschnittliche Teamorientierung gegenüber der Gesamtbevölkerung aufweisen. Trotzdem liegen ihre Werte deutlich über denen der Individualsportler.¹⁵⁶ In dieser Studie lässt sich weiterhin feststellen, dass vor allem junge Spitzensportler nicht nur schlechtere Werte als die Vergleichsgruppe erzielen, sondern auch als die älteren Sportler. Außerdem wirkt sich die Führungserfahrung positiv auf diese Variable aus.

Eine hohe Durchsetzungsstärke zeugt laut BIP von einer hohen Dominanz in sozialen Situationen sowie einem ausgeprägten Bestreben die eigenen Ziele gegen

¹⁵⁶ Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, Karrierefit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, 2005, S. 53-57.

Widerstände durchzusetzen. Demzufolge ist diese Dimension vor allem förderlich, um eine Führungsposition zu erreichen.¹⁵⁷

Bei der Durchsetzungsstärke erzielen die Spitzensportler im Vergleich zu den Vergleichsgruppen unterdurchschnittliche Werte. Diese unterscheiden sich trotzdem nicht signifikant.¹⁵⁸ Die Ergebnisse gleichen denen von Schmidt und Saller, welche Teamsportler als teils unterdurchschnittlich dominant charakterisieren.¹⁵⁹

Eine Betrachtung einzelner Items mithilfe von Tabelle 25 zeigt, dass auch die in dieser Studie untersuchten Spitzensportler eine geringere Dominanz sowie ein verringertes Verlangen, die eigenen Vorstellungen durchzusetzen, aufweisen. Trotzdem schaffen sie es scheinbar andere von ihren Ideen zu überzeugen. Dies lässt vermuten, dass Sportler über zusätzliche Kompetenzen verfügen, um in einem sozialen Umfeld Einfluss zu nehmen.

¹⁵⁷ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 29,66, 93.

¹⁵⁸ Vgl. Tabelle 31 und Tabelle 32 im Anhang.

¹⁵⁹ Vgl. *Schmidt, S., Saller, T.*, Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, 2013, S. 9.

Tabelle 25: Kennwerte ausgewählter Items der Durchsetzungsstärke der Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe des BIP

Item	Polung	Spitzen- sportler		Vergleichs- gruppe BIP		Signifikanz- Wert Welch- Test
		MW	SD	MW	SD	
Meine Kollegen meinen, dass ich häufig versuche meine Vorstellungen durchzusetzen.	+	3,66	1,36	3,24	1,42	0,001
Es kommt vor, dass ich anderen gegenüber sehr dominant bin.	+	3,55	1,29	3,05	1,41	0,000
Bei der Arbeit in der Gruppe gelingt es mir problemlos, die anderen für meine Ideen zu gewinnen.	+	2,6	0,90	2,83	1,04	0,007

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hossiep et al., 2003, S. 205.

Vergleicht man die Items der männlichen und weiblichen Spitzensportler auf Grund der Differenzen der Mittelwerte miteinander, gibt es einen signifikanten Unterschied beim Item „Es macht mir wenig aus, mich bei anderen unbeliebt zu machen, um etwas Neues durchzusetzen“. Wie schon bei der Führungsmotivation festgestellt, scheinen die männlichen Spitzensportler ihre eigenen Vorstellungen energischer umzusetzen als dies die weiblichen Spitzensportler tun.

Der Narzissmus als Persönlichkeitseigenschaft wurde bei Spitzensportlern bisher kaum in einem berufsbezogenen Kontext untersucht. Gemäß der Autoren der SD3 zeichnen sich narzisstische Personen durch eine außergewöhnliche Wahrnehmung der eigenen Größe und Stärke aus.¹⁶⁰ Die Normstichprobe der SD3 ist

¹⁶⁰ Vgl. Jones, D. N., Paulhus, D. L., Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. 2011a, o. S.; Jones, D.N., Paulhus, D.L., The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 2011b, S. 680-681; Furtner, M., Baldegger, U., *Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, 2016, S. 18.

im Vergleich zu der des BIP weniger aussagekräftig. Ihr Umfang ist kleiner und es wird nur nach Geschlecht differenziert. Die 1487 Teilnehmer sind US-amerikanische oder kanadische Staatsbürger, die über eine Online-Plattform an der Ausgangsstudie teilgenommen haben. Es muss deshalb berücksichtigt werden, dass sie einem anderen Kulturkreis als die befragte Stichprobe entstammen. Weiterhin werden nur wenige biografische Informationen von ihnen offengelegt. Das Durchschnittsalter liegt circa sechs Jahre über dem der Teilnehmer dieser Studie.

Ein Vergleich der Spitzensportler mit der Vergleichsgruppe zeigt für beide Geschlechter signifikant größere Werte des Narzissmus bei den Spitzensportlern. Da beim SD3 keine Itemkennwerte ausgewiesen werden, kann in der Folge nicht genauer überprüft werden, weshalb die Sportler größere Werte als die Vergleichsgruppen erreichen. Mithilfe eines t-Tests für eine Stichprobe soll stattdessen untersucht werden, bei welchen ausgewählten Items die männlichen und weiblichen Sportler im Vergleich zu deren eigenem Mittelwert signifikant unterschiedliche Werte erreichen. So kann geprüft werden, welche Items bei den Sportlern für erhöhten Narzissmus verantwortlich sind und welche mäßigend wirken. Beide Geschlechtergruppen vertreten die Auffassung, dass sie von Leuten als natürliche Führungsperson wahrgenommen werden. Diese Überzeugung gewinnt innerhalb dieser Untersuchung, bei welcher es explizit um den Zusammenhang zwischen Führung und Spitzensport geht, an Bedeutung. Auffällig ist, dass alle Spitzensportler mit Führungserfahrung im Sport bei eben diesem Item signifikant höhere Werte als die Sportler ohne Führungserfahrung erzielen.¹⁶¹ Führungserfahrung im Sport nimmt folglich Einfluss auf die Wahrnehmung als natürliche Führungsperson und damit auf den Narzissmus der Spitzensportler. Außerdem lernen alle Sportler gerne wichtige Menschen kennen. Der Wert der männlichen Athleten ist signifikant höher als der der Frauen.¹⁶² Er ist seinerseits eine Bestätigung der bereits festgestellten hohen Kontaktfähigkeit der männlichen Spitzensportler. Den jeweils niedrigsten Wert erreichen beide befragten Gruppen beim Item „Ich bin bisher oft mit berühmten Leuten verglichen worden“. Im Vergleich zu anderen Items des Narzissmus erscheint dieses Item weniger bedeutsam für diese Untersuchung. Grund dafür ist, dass hier Persönlichkeitseigenschaften in einem führungsforschungsorientierten Kontext untersucht werden.

¹⁶¹ MW Spitzensportler mit Führungserfahrung: 3,74; MW Spitzensportler ohne Führungserfahrung: 2,97.

¹⁶² MW der weiblichen Spitzensportler für Item „Ich lerne gerne wichtige Leute kennen.“: 3,18.

Das Ergebnis beim Item zur Wahrnehmung als Führungsperson ist deshalb zum Beispiel bedeutsamer (siehe Tabelle 26 und Tabelle 27).

Tabelle 26: Kennwerte ausgewählter Items des Narzissmus der männlichen Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe der SD3

Item	Männliche Spitzensportler		t-Wert Einstichproben-test	Sig (2-seitig)
	MW	SD		
Leute betrachten mich als natürliche Führungsperson.	3,48	0,72	3,315	0,001
Ich lerne gerne wichtige Leute kennen.	3,72	0,87	5,382	0,000
Ich bin bisher oft mit berühmten Personen verglichen worden.	2,05	0,87	-12,976	0,000
Ich bin eine durchschnittliche Person.	3,61	0,95	3,828	0,000

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 27: Kennwerte ausgewählter Items des Narzissmus der weiblichen Spitzensportler im Vergleich zur Normstichprobe der SD3

Item	Weibliche Spitzensportler		t-Wert Einstichproben-test	Sig (2-seitig)
	MW	SD		
Leute betrachten mich als natürliche Führungsperson.	3,52	0,89	2,493	0,019
Ich bin bisher oft mit berühmten Personen verglichen worden.	2,04	0,90	-6,093	0,000

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

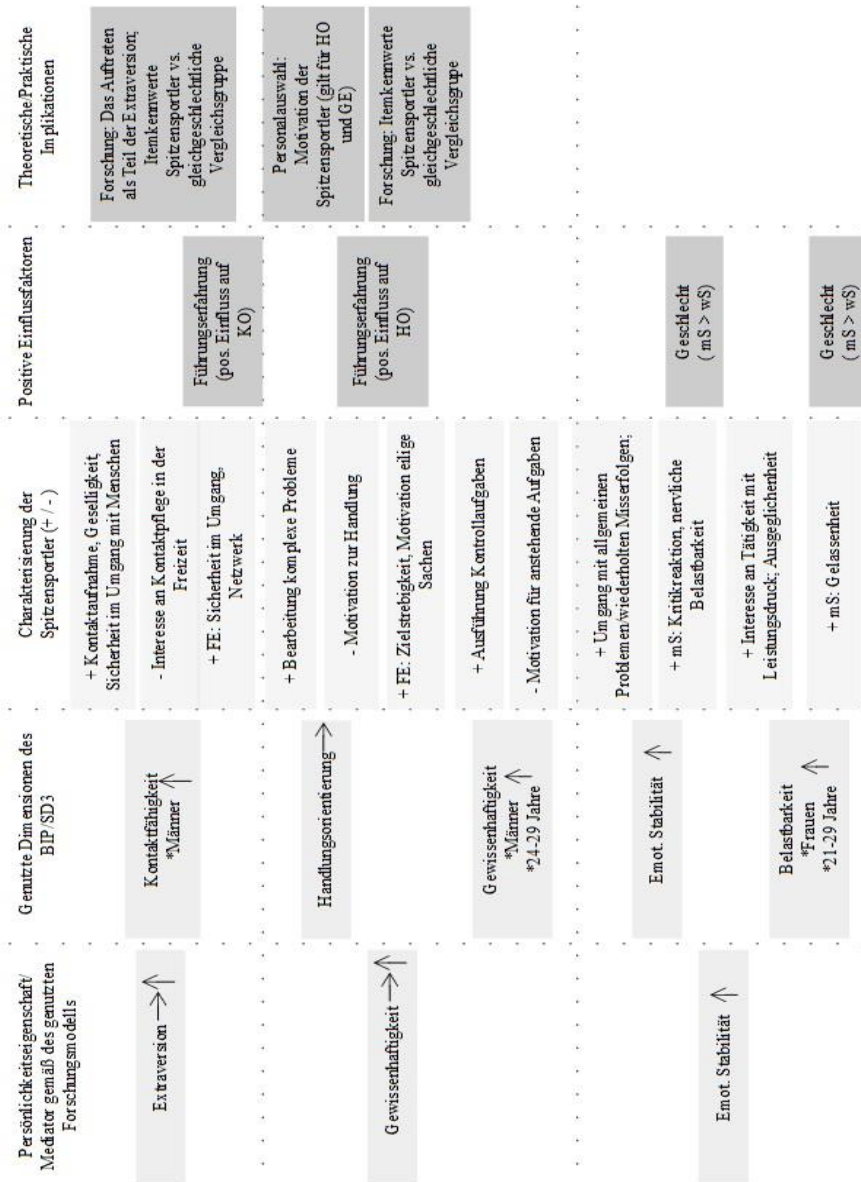
Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt zeigt sich eine Tendenz der Spitzensportler zu einem erhöhten Narzissmus. Auf Grund der Beschaffenheit der Stichprobe sowie fehlenden Itemkennwerten erweist es sich allerdings als schwierig, weiterführende Untersuchungen durchzuführen, um die Ergebnisse detailliert interpretieren zu können.

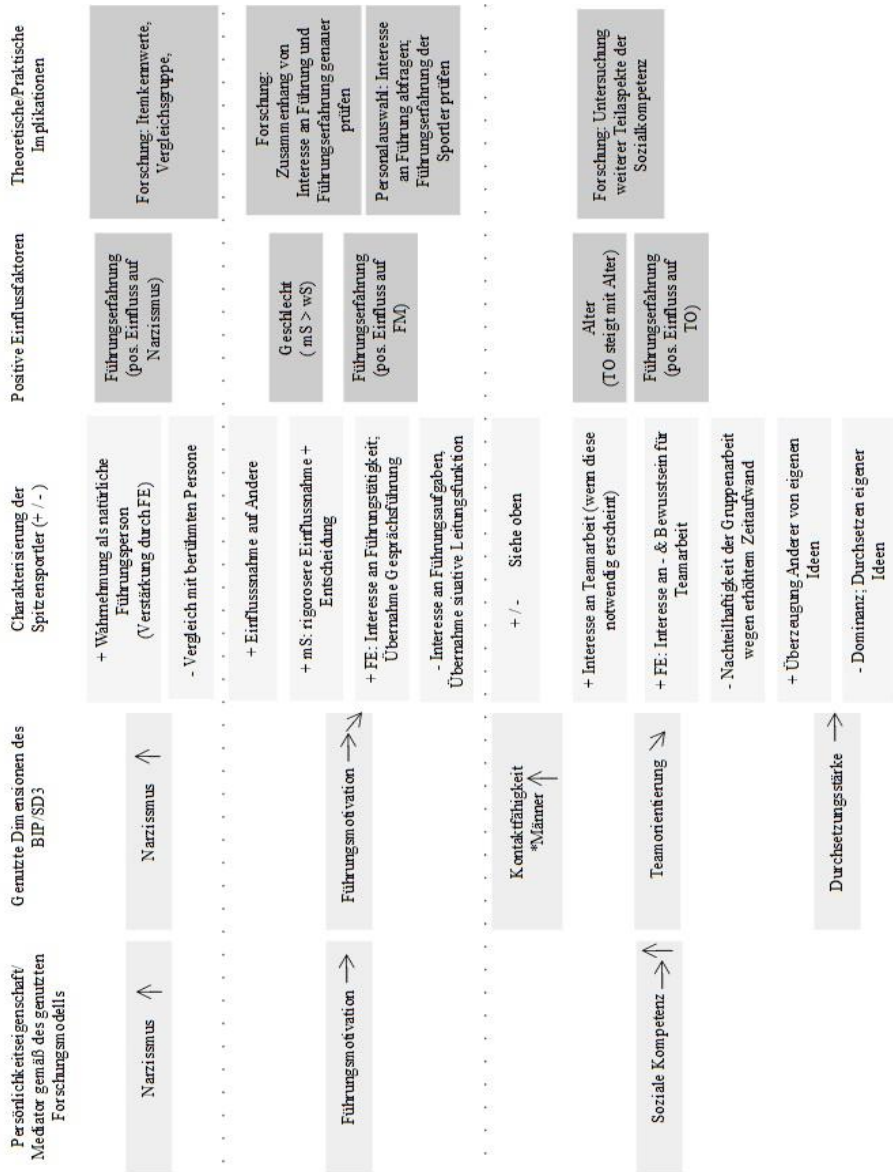
6.3 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage

Die durchgeführte Diskussion der einzelnen Bestandteile des Forschungsmodells ermöglicht es den Typus Spitzensportler unter führungsforschungsorientierten Gesichtspunkten und damit im Sinne der in Kapitel 3.1 formulierten Forschungsfrage zu charakterisieren (siehe Abbildung 2). Den Ergebnissen zufolge weisen die untersuchten Spitzensportler in Teilen überdurchschnittliche Voraussetzungen auf, um nach ihrer Karriere eine Führungsposition in der Wirtschaft einzunehmen und dort erfolgreich zu sein. Die hierfür positiv wirkenden Faktoren liegen demnach in einer deutlich höheren emotionalen Stabilität, einem leicht überdurchschnittlichen Narzissmus und einer ausgeprägteren Kontaktfähigkeit der Männer. Diese wird in dieser Untersuchung als Teil der Extraversion im Sinne des Fünf-Faktoren-Modells genutzt. Für Gewissenhaftigkeit im Sinne dieses Forschungsmodells wird für die Männer und die Spitzensportler zwischen 24-29 Jahren ein überdurchschnittlicher Wert erzielt. Dies gilt allerdings nur für den Teilbereich, der sich definitorisch mit der Gewissenhaftigkeit im Sinne des BIP deckt. Auffallend ist, dass die emotionale Stabilität bei männlichen Spitzensportlern im Geschlechtervergleich signifikant höher ist, was sich in einer höheren nervlichen Belastbarkeit / Gelassenheit ausdrückt. Trotzdem werden Ergebnisse vorheriger Studien bestätigt, nach welchen die Spitzensportler keine außergewöhnliche Führungsmotivation aufweisen. Die Itemuntersuchung zeigt, dass sich die Spitzensportler sehr wohl zutrauen Führungshandlungen auszuführen. Es fehlt eher an der Motivation führen zu wollen. Durchschnittliche Ergebnisse erzielen die Sportler bei der Durchsetzungsstärke und Teamorientierung, welche laut BIP Teile der sozialen Kompetenz abbilden. Lediglich die Kontaktfähigkeit, welche in dieser Untersuchung für den Nachweis von Extraversion genutzt wurde, attestiert den männlichen Spitzensportlern eine überdurchschnittliche Sozialkompetenz. Die Teamorientierung erhöht sich mit dem Alter der Spitzensportler. Die Führungserfahrung im Sport wirkt sich positiv auf die Kontaktfähigkeit, Führungsmotivation, Handlungsorientierung und auf Teilaspekte des Narzissmus aus. Damit stellt die sportliche Führungserfahrung die einflussreichste biographische Information innerhalb dieser Untersuchung dar.

Abbildung 2: Charakterisierung des Spitzensportlers unter führungsfor-
schungsorientierten Gesichtspunkten



Weiterführung Abbildung 2:



Quelle: Eigene Darstellung

6.4 Limitationen der Studie

Grundlegend lassen sich die Eigenschaften eines Spitzensportlers, welcher keine aktuelle Führungs- und Berufserfahrung in der Wirtschaft aufweisen kann, nur im Rahmen des eigenschaftsorientierten Ansatzes der Führung unter führungsforschungsorientierten Gesichtspunkten untersuchen.

Die Nutzung eines Persönlichkeitsfragebogens ist eine gute Möglichkeit, um eine Eignung der Spitzensportler zur Führungskraft aus personimmanenten Gründen zu untersuchen. Trotzdem gibt es allgemeine und spezifische Schwächen der genutzten Teilfragebögen.

Die Beantwortung der Dimensionen des BIP als auch des SD3 stellen ein Selbstbild des Teilnehmers dar. Beim BIP gäbe es die ergänzende Möglichkeit der Einschätzung der Teilnehmer in Form eines Fremdbildes. Hierauf wurde zur Wahrung der Anonymität zwischen den Spitzensportlern verzichtet. Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild wird in der Psychologie als blinder Fleck bezeichnet und umfasst die Bestandteile der eigenen Persönlichkeit, die die Person selbst nicht wahrnimmt.¹⁶³ Wie in dieser Studie erfolgt, sollen deshalb die Ergebnisse aller Personen, die miteinander verglichen werden, durch die gleiche Befragungsmethode entstehen. Außerdem besteht bei Fragebögen, die ein Selbstbild erfassen, die Gefahr der sozialen Erwünschtheit. Demzufolge versuchen Teilnehmer eine positive Beschreibung der eigenen Person, welche sozialen Normen entspricht, abzugeben.¹⁶⁴ Um dem entgegenzuwirken nutzen beide Fragebögen unterschiedlich gepolte Items. Außerdem beantworten die Teilnehmer die Fragebögen für einen fremden Untersuchungszweck. Die Ergebnisse haben keinerlei Auswirkungen auf die eigene Person, wie dies bei der Nutzung eines der Testverfahren innerhalb eines Bewerbungsprozesses während der Jobsuche der Fall wäre. Lediglich für die Spitzensportler, welche eine Auswertung wünschen, gibt es durch den Anreiz einer Auswertung einen kleinen Ansporn dazu bessere Werte zu erzielen. Die Auswertung erfolgt individuell und bei Wunsch anonym. Insgesamt ist deshalb nur von einem geringen Maß an Antwortverhalten gemäß sozialer Erwünschtheit auszugehen. Der bei den Sportlern festgestellte übermä-

¹⁶³ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit, 2003, S. 11-12.

¹⁶⁴ Vgl. *Steiner, E., Benesch, M.*, Der Fragebogen – Von der Forschungs idee zur SPSS-Auswertung, 2018, S. 65.

ßig ausgeprägte Narzissmus, welcher mit einer überschätzten Selbstwahrnehmung einhergeht, kann ebenfalls zu einem verfälschten Selbstbild beitragen.¹⁶⁵

Die Verfasser beider Verfahren weisen, wie in den Kapiteln 4.3.2 und 4.3.3 dargestellt, trotz Abbildung eines Selbstbildes eine ausreichende Validität ihrer Messverfahren nach. Bei einem Vergleich der beiden Verfahren zeigt sich, dass das BIP in der Version der Selbstbeurteilung, welches in dieser Studie zur Erfassung von fast allen untersuchten Variablen genutzt wurde, eine höhere Güte als die SD3 aufweist. Bei der SD3 liegt zumindest in einer von zwei durchgeführten Überprüfungen der Reliabilität Cronbachs Alpha in einem nicht akzeptablen Bereich.¹⁶⁶ Außerdem könnten weitere Aspekte der Reliabilität durch die Verfasser untersucht werden, um aufbauend auf den kritischen Ergebnissen der inneren Konsistenz die nachgewiesene Reliabilität zu erhöhen. Eine Möglichkeit dafür ist die Testwiederholungsmethode, bei welcher eine Stichprobe denselben Test zweimal durchführt.¹⁶⁷ Dieses bietet sich bei Tests zu Persönlichkeitseigenschaften an, da diese im mittleren und höheren Erwachsenenalter zeitlich relativ stabil sind.¹⁶⁸ Im Rahmen der Validitätsprüfung fehlt der SD3 außerdem der Nachweis kriterienbezogener Validität für Indikatoren der beruflichen Eignung und Leistung. Dieser Nachweis, wie beim BIP erfolgt, wäre vorteilhaft, um die Eignung der SD3 für die hier untersuchte Fragestellung zu überprüfen.

Die Verfasser des BIP empfehlen einen Einsatz dieses Verfahrens, sofern die dort beschriebenen Situationen den Teilnehmern auf Grund von eigenen Erfahrungen bekannt sind.¹⁶⁹ In Teilen trifft dies auf das Berufsfeld Spitzensport zu. Trotzdem gibt es für die Spitzensportler Interpretationsspielräume. Es wird auf dem Informationsblatt der Studie auf eine Anwendung der Teilfragebögen in der Wirtschaft verwiesen, um den Fokus der Sportler auf eine wirtschaftsorientierte

¹⁶⁵ Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 18; Kapitel 5.3.3.

¹⁶⁶ Vgl. *Jones, D.N., Paulhus, D.L.*, Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. 2014, S. 34.; *Kanning, U.P.*, Standards der Personaldiagnostik – Personalauswahl professionell gestalten, 2019, S. 208.

¹⁶⁷ Vgl. *Lienert, G.A., Raatz, U.*, Testaufbau und Testanalyse, 1994, S. 9.

¹⁶⁸ Vgl. *Oerter, R., Montada, L.*, Entwicklungspsychologie, 2002, S. 384; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 57.

¹⁶⁹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 50.

Beantwortung zu legen.¹⁷⁰ Da eine solche Betrachtungsweise auf Grund des gewählten Untersuchungsdesign nicht gewährleistet werden kann, werden die Ergebnisse bei einigen Items kritisch betrachtet und nicht bei der abschließenden Ergebniszusammenstellung berücksichtigt. Für Sportler, welche bereits in der Wirtschaft Erfahrungen (Praktika, Ausbildung, etc.) haben, ist eine wirtschaftsbezogene Beantwortung des Fragebogens einfacher umzusetzen. Ob solche Erfahrungen vorliegen, könnte mit einer Erweiterung des biografischen Fragebogens um eine Frage zur außersportlichen Berufserfahrung überprüft werden.

Eine Betrachtung der genutzten Normstichproben offenbart weitere Verbesserungsmöglichkeiten. Bei den Ergebnissen, die mithilfe von Dimensionen des BIP erfasst wurden, könnte man anhand der Itemkennwerte für die verschiedenen Teilgruppen der Normstichprobe (Geschlechter, Altersgruppen) differenziertere Aussagen über die Unterschiede der Spitzensportler treffen. Gleiches gilt für die Angabe von Mittelwerten und Standardabweichungen. Alternativ zum Einstichproben-t-Test gäbe es dann die Möglichkeit zur Beantwortung der Hypothesen 1 und 3 mit einem Zweistichproben-t-Test für unabhängige Variablen. Unter den gegebenen Umständen ist dies nur für einen Vergleich der gesamten verwendeten Stichprobe gegenüber der gesamten Normstichprobe ohne Aufteilung nach Geschlecht / Alter möglich. Diese Möglichkeit wurde bewusst zu Gunsten des Einstichproben-t-Tests verworfen, da mit diesem aussagekräftige statistische Werte berechnet werden können. Außerdem hätte eine differenzierte Betrachtung der Sportler nach verschiedenen biografischen Gesichtspunkten (Alter, Geschlecht) sonst nicht erfolgen können. Eine Untersuchung der Eigenschaften der Vergleichsgruppen zeigt, dass die Verfasser des BIP bei ihrer Normstichprobe keinen Anspruch auf Bevölkerungsrepräsentativität stellen. Der Anteil von Führungskräften verschiedener Ebenen sowie von Berufstätigen in Wirtschaftsunternehmen ist auf Grund der Auswahl der Teilnehmer in einem berufsbezogenen Kontext hoch.¹⁷¹ Dies ist für diese Untersuchung von Vorteil, da sich die Forschungsfrage auf einen solchen Kontext bezieht. Alternativ ist es ebenfalls Mehrwert schaffend, die Spitzensportler mit Personen zu vergleichen, die sich um einen Tätigkeit (mit Führungsfunktion) bemühen. Mayrhofer et al. vergleichen die Spitzensportler deshalb mit Studenten staatlicher Hochschulen und High-Potentials aus elitären Bildungsprogrammen, denen auf Grund ihrer Qualifikationen in

¹⁷⁰ Vgl. Informationsblatt der Studie im Anhang.

¹⁷¹ Vgl. *Hossiep, R. et al.*, BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2003, S. 35.

der Wirtschaft die größten Chancen auf Führungspositionen zugeschrieben werden.¹⁷² Für die Dimensionen des BIP gibt es eine universitäre Stichprobe. Es ist nicht davon auszugehen, dass alle untersuchten Spitzensportler einen universitären Anschluss anstreben. Dieser ist außerdem nicht immer notwendige Voraussetzung für eine Führungstätigkeit. Aus diesen Gründen wird bewusst auf einen Vergleich der Spitzensportler mit solch einer Stichprobe verzichtet.

Für eine Auswertung der Ergebnisse zum Narzissmus mithilfe der SD3 wäre die Nutzung einer Vergleichsgruppe aus dem deutschen Kulturraum vorteilhaft. Ebenso gibt es Optimierungsbedarf bezüglich dem zu geringen Umfang und der Altersstruktur der Normstichprobe, da das Durchschnittsalter oberhalb dem der Spitzensportler liegt.

Ergänzend ist es wichtig zu erwähnen, dass die verwendete Stichprobe der Studie nur aus Spitzensportlern aus dem Handball besteht. Diese sollen repräsentativ für alle Mannschaftssportarten stehen. Inwieweit Spezifika dieser Sportart Einfluss auf die Ergebnisse genommen haben, ist nicht bekannt.

6.5 Implikationen für die Praxis

Die erzielten Ergebnisse können im Spitzensport im Rahmen der außersportlichen Laufbahnberatung genutzt werden. Obwohl viele Spitzensportler eine berufliche Ausbildung absolvieren, fehlt ihnen oft ein Bewusstsein darüber, welche Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften wichtig sind, um im Berufsalltag außerhalb des Profisports erfolgreich zu sein. Den Sportler motiviert es unter Umständen, wenn er von einem Dritten, zum Beispiel über seine überdurchschnittliche emotionale Stabilität, aufgeklärt wird. Die Motivation kann er nicht nur für die duale Karriere, sondern auch im Sport nutzen. Außerdem zeigt sich, dass es für die Sportler lohnenswert ist, sich aktiv um Führungsaufgaben im Sport zu bemühen, da diese mit signifikant höheren Werten bei verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften einhergehen.

Unternehmen können von den Erkenntnissen der Studie innerhalb der Personalvorauswahl profitieren. Falls es sich bei einem Bewerber um einen Spitzensportler, vornehmlich aus dem Handball oder einer in seiner Struktur dem Handball

¹⁷² Vgl. *Mayrhofer, W. et al.*, *Karrierefut durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport*, Endbericht, 2005, S. 33.

ähnlichen Sportart handelt, helfen die Ergebnisse für eine erste persönlichkeitsbezogene Einschätzung. Bei den Spitzensportlern ist von einer größeren emotionalen Stabilität, Extraversion (Männer) und einem größeren Narzissmus auszugehen. Gleiches gilt für Teilaspekte der Gewissenhaftigkeit (Männer, Spitzensportler zwischen 24-29 Jahre). Durch seine Persönlichkeitseigenschaften kann der Spitzensportler unter Umständen seinen Nachteil bei harten Fakten, wie der Berufserfahrung oder der Wertigkeit seines Studienabschlusses, gegenüber Mitbewerbern für eine Tätigkeit ausgleichen. Falls es zu einem persönlichen Gespräch mit dem Bewerber kommt, sollten Informationen über die Motivation des Spitzensportlers zur Handlung und zu anstehenden Aufgaben eingeholt werden. Dies dient dazu, die bei dieser Personengruppe vermehrt auftretenden negativen Aspekte der Gewissenhaftigkeit auszuschließen. Gleiches gilt für Informationen über die Dominanz des (ehemaligen) Spitzensportlers. Weiterhin ist eine Befragung des Bewerbers zur eigenen Führungserfahrung im Sport sinnvoll. Diese hat einen positiven Effekt auf die Kontaktfähigkeit, Führungsmotivation, Handlungsorientierung und Teamorientierung. Spitzensportler mit Führungserfahrung erzielen demzufolge deutlich bessere Ergebnisse bei vielen Persönlichkeitseigenschaften und Mediatoren erfolgreicher Führung.

Die Beachtung der Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler ist nicht nur für Tätigkeiten mit Führungsaufgaben, sondern generell für eine Vielzahl von Berufen, sinnvoll. Es lassen sich nicht nur positive Zusammenhänge der Persönlichkeitseigenschaften zu führungserfolgsrelevanten Kennzahlen feststellen, sondern auch zu allgemeinen Kennzahlen der Arbeitsleistung. Verschiedenen Meta-Analysen zufolge wirken sich im Rahmen des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit die beim Spitzensportler sehr hoch ausgeprägte emotionale Stabilität sowie die Gewissenhaftigkeit positiv auf den beruflichen Erfolg aus. Gemeinsam mit der ebenfalls überdurchschnittlich ausgeprägten Extraversion, bilden sie die Persönlichkeitseigenschaften mit der größten Vorhersagekraft für die individuelle Arbeitsleistung.¹⁷³

¹⁷³ Vgl. *Barrick, M.R., Mount, M.K.*, The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, 1991, S. 14-16; *Hurtz, G.M., Donovan, J.J.*, Personality and Job Performance: The Big Five Revisited, 2000, S. 873-875; *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung - Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2016, S. 14-15.

6.6 Implikationen für die Forschung

Die hier erzielten Ergebnisse bilden eine Ergänzung zu den bisherigen Studien im deutschsprachigen Raum zur Persönlichkeit des Spitzensportlers. Der festgestellte überdurchschnittliche Narzissmus der Spitzensportler wird seinerseits in keiner dieser Studien mit Bezug zur dualen Karriere untersucht. Da die dunkle Triade immer mehr Berücksichtigung bei Untersuchungen im wirtschaftlichen Kontext findet, können weitergehende Untersuchungen mit verbesserten Vergleichsstichproben für die Spitzensportler sowie ebenfalls zu den Persönlichkeitseigenschaften Psychopathie und Machiavellismus durchgeführt werden.¹⁷⁴ Auch andere Bestandteile des auf die Spitzensportler angepassten Forschungsmodells aus Kapitel 3.2, zu denen zum Beispiel Bestandteile der sozialen Kompetenz (Soziabilität, Sensitivität) und alternative, berufsbezogene Kompetenzen gehören, bilden Ansatzpunkte für weitere Forschungen in diesem Bereich.

In diesem Rahmen findet erstmals eine repräsentative Untersuchung in der Sportart Handball statt. Weitergehende Untersuchungen und ein Vergleich mit anderen Sportarten, bei denen der gleiche Fragebogen genutzt wird, können Erkenntnisse über persönlichkeitsbezogene Spezifika des Handballs geben. Diese können sowohl für sportwissenschaftliche als auch wirtschaftsorientierte Forschungszwecke genutzt werden. Es wird empfohlen, für entsprechende Untersuchungen außer den Mittelwerten bei den Persönlichkeitseigenschaften auch die Itemkennwerte zu nutzen. Dies könnte zur Einordnung der hier beschriebenen Erkenntnisse beitragen.

Persönlichkeitsmerkmale sind zeitlich im mittleren und höheren Erwachsenenalter relativ stabil, langfristig kann es aber Änderungen geben.¹⁷⁵ Während der hier durchgeführten Querschnittstudie sind die Teilnehmer größtenteils nur im Spitzensport aktiv, so dass deren Persönlichkeit dadurch geprägt wird. Mithilfe einer Längsschnittstudie kann untersucht werden, ob sich die Persönlichkeit des Spit-

¹⁷⁴ Vgl. *Schütz, A. et al.*, Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), 2004, S. 202-218; *Stiehl, S., Bergner, S.*, Persönlichkeit und Führung, 2015, S. 372-373; *Mai, C.*, Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungskräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, 2017, S. 47.

¹⁷⁵ Vgl. *Oerter, R., Montada, L.*, Entwicklungspsychologie, 2002, S. 384; *Blessin, B., Wick, A.*, Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2017, S. 57.

zensportlers mit dem Übergang vom Spitzensport in den außersportlichen Berufsalltag anpasst. Dadurch erhält man Erkenntnisse, ob sich die Persönlichkeit des Spitzensportlers auch langfristig durch die professionelle Ausübung seines Sports verändert. Nach Aufnahme einer außersportlichen, organisationalen Tätigkeit durch den ehemaligen Spitzensportler ist es möglich, andere Testverfahren zur Eignung als Führungskraft durchzuführen, welche nicht den Limitationen des eigenschaftsorientierten Ansatz der Führung unterliegen. Dafür kann eine repräsentative Stichprobe aus ehemaligen Spitzensportlern, welche ein ähnliches Maß an außersportlicher Berufserfahrung aufweisen, genutzt werden. Es ist zum Beispiel möglich zu vergleichen, ob sich das situative Führungsverhalten ehemaliger Spitzensportler von dem Führungsverhalten einer entsprechenden Vergleichsgruppe ohne Spitzensportkarriere unterscheidet. Solch eine Untersuchung kann Erkenntnisse im Bereich der Schnittstellenforschung zwischen Spitzensport und Führung generieren.

Es ergibt sich eine Vielzahl an Forschungsmöglichkeiten im Bereich der dualen Karriere der Spitzensportler. Durch gezielte Untersuchungen im Bereich der Persönlichkeits- und Führungsforschung besteht die Gelegenheit die Spitzensportler als Bewerbergruppe mit einem hohen Potential viel ausführlicher zu charakterisieren, als dies bisher der Fall ist. Die Frage, wieso sportliche Führungserfahrung sich so positiv auf verschiedene Persönlichkeitseigenschaften auswirkt und inwieweit die Spezifika einzelner Sportarten das Führungspotential der Spitzensportler beeinflussen, sind Beispiele für Ansatzpunkte zukünftiger Forschungen.

Literaturverzeichnis

- Avolio, Bruce, Walumbwa, Fred, Weber, Todd J.* (2009): Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, in: *Annual Review of Psychology*, 60 (2009), S. 421- 449
- Barrick, Murray R., Mount, Michael K.* (1991): The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, in: *Personnel Psychology*, 44 (1991), Nr. 1, S. 1-26
- Barrick, Murray R., Mount, Michael K., Judge, Timothy A.* (2001): Personality and Performance at the beginning of the New Millennium: What do we know and where do we go next?, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (2001), Nr. 1&2, S. 9-30
- Bass, Bernhard M.* (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Freie Presse, 1985
- Bass, Bernhard M.* (1999): Two decades of research and development in transformational leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (1999), Nr. 8, S. 9-32
- Baumann, Sigurd* (2008): *Mannschaftspsychologie: Methoden und Techniken*, 2. Aufl., Aachen: Meyer & Meyer, 2008
- Blessin, Bernd, Wick, Alexander* (2017): *Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 8. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 2017
- Bogner, Jessica* (2007): *Vorhersage und Förderung einer erfolgreichen Führungskarriere - Längsschnittliche Befunde zur Vorhersage des Karriereerfolgs und Meta-Analyse zur Wirksamkeit von Führungskräfte Trainings*, 2007 (Dissertation Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg 2007)
- Borkenau, Peter, Ostendorf, Fritz* (2008): *NEO-FFI: NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae*, Manual, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2008
- Brähler, Elmar, Holling, Heinz, Leutner, Detlev, Petermann, Franz* (Hrsg.) (2002): *Brickenkamp Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests 1*, 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2002

- Brunell, Amy B., Gentry, William A., Campbell, W. Keith, Hoffman, Brian J., Kuhnert, Karl W.* (2009): Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (2009), Nr. 12, S. 1663-1676
- Bühner, Markus, Ziegler, Matthias* (2009): *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, München: Pearson, 2017
- Cavazotte, Flavia, Moreno, Valter, Hickmann, Mateus* (2012): Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, in: *The Leadership Quarterly*, 23 (2012), Nr. 3, S. 443-455
- Chan, Kim-Yin, Drasgow, Fritz* (2001): Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead, in: *Journal of Applied Psychology*, 86 (2001), Nr. 3, 481-498
- Cohen, Jacob* (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Aufl., Hillsdale, USA: Erlbaum, 1988
- Conzelmann, Achim* (2001): *Sport und Persönlichkeitsentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen von Lebenslaufanalysen*, Schorndorf: Hofmann, 2001
- Digel, Helmut, Burk, Verena, Fahrner, Marcel* (2006): *Die Organisation des Hochleistungssport – ein internationaler Vergleich*, Schorndorf: Hofmann, 2006
- Eid, Michael, Gollwitzer, Mario, Schmitt, Manfred* (2015): *Statistik und Forschungsmethoden*, Weinheim, Basel: Beltz, 2015
- Eyseneck, H.J., Nias, D.K.B., Cox, D.N.* (1982): Sport and Personality, in: *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 4 (1982), Nr. 1, S. 1-56
- Felfe, Jörg* (Hrsg) (2015): *Trends der psychologischen Führungsforschung*, 1. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2015
- Furtner, Marco, Baldegger, Urs* (2016): *Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016
- Graen, George B., Uhl-Bien, Mary* (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: *The Leadership Quarterly*, 2 (1995), Nr. 6, S. 219-247

- Goelden, Marcel* (2014): Spitzensport als biografische Information bei der Personal(vor-)auswahl, Hamburg: Kovac, 2014
- Hartung, Joachim, Elpelt, Bärbel, Klösener, Karl-Heinz* (2009): Statistik – Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 15. Aufl., München: Oldenbourg, 2009
- Heimerl, Peter, Sichler, Ralph* (Hrsg.) (2012): Strategie, Organisation, Personal, Führung, Wien: Facultas, 2012
- Hoffman, Brian J., Woehr, David J., Maldagen-Youngjohn, Robyn, Lyons, Brian D.* (2011): Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2011), S. 347-381
- Hogan, Robert, Curphy, Gordon J., Hogan, Joyce* (1994): What we know about leadership: Effectiveness and personality, in: *American Psychologist*, 49 (1994), Nr. 6, S. 493-504
- Horowitz, Leonard M., Strack, Stephan* (Hrsg.) (2011): *Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions*, Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2011
- Horowitz, L.M. et al.*, How Interpersonal Motives Clarify the Meaning of Interpersonal behavior: A Revised Circumplex Model, in: *Personality and Social Psychology Review*, 10 (2006), Nr. 1, S. 67-86
- Hossiep, Rüdiger, Paschen, Michael, Mühlhaus, Oliver, Collatz, Annelen* (2003): BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - Manual, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2003
- Hossiep, Rüdiger, Paschen, Michael, Mühlhaus, Oliver, Collatz, Annelen* (2003): BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2003
- Hurtz, Gregory M., Donovan. John J.* (2000): Personality and Job Performance: The Big Five Revisited, in: *Journal of Applied Psychology*, 85 (2000), Nr. 6, S. 869-879
- Jones, Daniel N., Paulhus, Delroy L.* (2011a): Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex, in: *Horowitz, Leonard M., Strack,*

- Stephan* (Hrsg), Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions, Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2011, S. 249-268
- Jones, Daniel N., Paulhus, Delroy L.* (2011b): The role of impulsivity in the Dark Triad of personality, in: Personality and Individual Differences, 51 (2011), Nr. 5, S. 679-682
- Jones, Daniel N., Paulhus, Delroy L.* (2014): Introducing the Short Dark Triade (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits, in: Assessment, 21 (2014), Nr. 1, S. 28-41
- Judge, Timothy A., Higgins, Chad A., Thoresen, Carl J., Barrick, Murray R.* (1999): The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, in: Personnel Psychology, 52 (1999), Nr. 3, S. 621-652
- Judge, Timothy, A., Bono, Joyce E., Ilies, Remus, Gerhardt, Megan W.* (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, in: Journal of Applied Psychology, 87 (2002), Nr. 4, S. 765-780
- Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F.* (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, in: Journal of Applied Psychology, 89 (2004), Nr. 5, S. 755-768
- Kämpfe, Astrid* (2009): Homo sportivus oeconomicus: Intrinsische und extrinsische Motivation im Verlauf von Spitzensportkarrieren, Köln: Strauß, 2009
- Kanning, Uwe Peter* (2019): Standards der Personaldiagnostik – Personalauswahl professionell gestalten, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2019
- Kuckartz, Udo, Rädiker, Stefan, Ebert, Thomas, Schehl, Julia* (2010): Statistik – Eine verständliche Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010
- Lieber, Bernd* (2017): Personalführung: ... leicht verständlich!, 3. Aufl.; Stuttgart: UTB GmbH, 2017
- Lienert, Gustav A., Raatz, U.* (1994): Testaufbau und Testanalyse, 5. Aufl., Weinheim: Beltz; 1994

- Mai, Christian* (2017): Erfolgswirkung von Manager-Persönlichkeiten: eine empirische Analyse zu Persönlichkeitsprofilen deutscher Spitzenführungs-kräfte anhand der Big Five und der dunklen Triade, o. O., 2017 (Dissertation Univ. Hohenheim 2017)
- Markus, Bernd* (2004): Rezension der 2. Auflage des Bochumer Inventars zur-berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), in: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 2 (2004), Nr. 48, S. 79-86
- Mayrhofer, Wolfgang, Meyer, Michael, Steyrer, Johannes* (Hrsg.) (2005): Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren, 1. Aufl., Wien: Linde, 2005
- Mayrhofer, Wolfgang, Rameder, Paul, Meyer, M., Pucher, M.* (2005): Karriere-fit durch Sport? Berufsrelevante Kompetenzprofile im österreichischen Spitzensport, Endbericht, o.O., o.V., 2005
- McCrae, Robert R., John, Oliver P.* (1992): An Introduction to the Five-Factor-Model and Its Applications, in: Journal of Personality, 2 (1992), Nr. 60, S. 175-215
- Northouse, Peter G.* (2004): Leadership: theory and practice, 3. Aufl., Thousand Oaks, USA: Sage, 2004
- Oerter, Rolf, Montada, Leo* (2002): Entwicklungspsychologie, 5. Aufl., Weinheim: Beltz, 2002
- Persson, Björn N., Kajonius, Petri J., Garcia, Danilo* (2019): Revisiting the Structure of the Short Dark Triad, in: Assessment, 26 (2019), Nr. 1, S. 3-16
- Peus, Claudia, Braun, Susanne, Frey, Dieter* (2015): Leadership Style Assessment – Ein Situational Judgement Test zur Erfassung von Führungsstilen, 1. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2015
- Raithel, Jürgen* (2008): Quantitative Forschung – ein Praxiskurs, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008
- Schnell, Rainer, Hill, Paul B., Esser, Elke* (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl, München: Oldenbourg, 2013

- Schütz, Astrid, Marcus, Bernd, Sellin, Ina* (2004): Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), in: *Diagnostica*, 4 (2004), Nr. 50, S. 202-218
- Singer, Roland, Haase, Henning* (1975): Sport und Persönlichkeit, in: *German Journal of Exercise and Sport Research*, 1 (1975), Nr. 5, S. 25-38
- Soldz, Stephen, Vaillant, George E.* (1999): The Big Five Personality Traits and the Life Course: A 45-Year Longitudinal Study, in: *Journal of Research in Personality*, 33 (1999), Nr. 2, S. 208-232
- Steiner, Elisabeth, Benesch, Michael* (2018): Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 5. Aufl., Wien: Facultas, 2018
- Stiehl, Sibylle, Bergner, Sabine* (2015): Persönlichkeit und Führung, in: *Felfe, Jörg* (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, 2015, S. 369-380
- Stiehl, Sibylle, Gatzka, Magdalena, Elprana, Gwen, Felfe, Jörg* (2015): Personality and Leadership Intention – The Mediating Role of Motivation to Lead in Careers, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59 (2015), S. 188-205
- Strunk, Guido, Steyrer, Johannes* (2005): Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm – es ist alles eine Frage der Persönlichkeit, in: *Mayrhofer, Wolfgang, Meyer, Michael, Steyrer, Johannes* (Hrsg.), *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*, 2005, S. 51-77
- Trosse, Hans-Dieter* (2006): *Handbuch Handball*, 2. Aufl., Aachen: Meyer & Meyer, 2006
- Vaughan, Robert, Carter, Gregory L., Cockroft, Danny, Maggiorini, Lucia* (2018): Harder, better, faster, stronger? Mental toughness, the dark triad and physical activity, in: *Personality and Individual Differences*, 131 (2018), S. 206-211
- v. *Röthig, Peter* (Hrsg.) (1992): *Sportwissenschaftliches Lexikon*, 6. Aufl., Schorndorf: Hofmann, 1992
- Walenta, Christa* (2012): Empirie der Führung, in: *Heimerl, Peter, Sichler, Ralph* (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung*, 2012, S. 495-532

Winston, B. E., Patterson, K. (2006): An integrative definition of leadership, in: International Journal of Leadership Studies, 1 (2006), Nr. 2, S. 6-66

Vroom, Victor H. Jago, Arthur H. (2007): The Role of the Situation in Leadership, in: American Psychologist, 62 (2007), Nr. 1, S. 17-24

Zobel, Klaus M. (1992): Spitzensport, in: v. Röthig, Peter (Hrsg.), Sportwissenschaftliches Lexikon, 6. Aufl., Schorndorf: Hofmann, 1992, S. 418-419

Internetquellen:

Amazon (2018): Best Sellers of 2011 in Books, <https://www.amazon.com/gp/bestsellers/2011/books/ref=zg_bsar_cal_ye> (keine Datumsangabe) [Zugriff: 10.11.2018]

Schmidt, S., Saller, T. (2013): Kollege Spitzensportler – Chancen für Wirtschaft und Athleten, <https://www.sporthilfe.de/fileadmin/pdf/Studien/Kollege_Spitzensportler_2013.pdf> (keine Datumsangabe) [Zugriff: 17.09.2018]

Statistisches Bundesamt (2018): Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2017, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/Publikationen/Downloads-Bildungsstand/bildungsstand-bevoelkerung-5210002177004.pdf?__blob=publicationFile> (17.09.2018) [Zugriff: 13.08.2019]

Anhang

Anhang 1: Informationsblatt der Studie

Studie zur Eignung von Spitzensportlern/-innen als Führungskräfte

Liebe Spitzensportler/-innen,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Bereich Wirtschaftspsychologie untersuche ich, inwieweit sich Spitzensportler/-innen auf Grund ihrer außergewöhnlichen Persönlichkeit als vermeintlich erfolgreiche Führungskraft in der Wirtschaft eignen.

Der vorliegende Fragebogen stellt das zentrale Erhebungsinstrument der Studie dar. Anschließend an einen ersten Teil mit biographischen Fragen folgen zwei Teilfragebögen mit denen jeweils eure relevanten Persönlichkeitseigenschaften erfasst werden. Die dafür genutzten Fragen sind Bestandteile von anerkannten Testverfahren, die seit Jahren erfolgreich in der Wirtschaft eingesetzt werden. Die schriftliche Beantwortung der Fragen dauert ca. 10-12 Minuten.

Als Dank für eure Zeit und Mühe biete ich euch eine Auswertung des Fragebogens an, bei welcher Ihr Auskunft erhaltet, wie eure Persönlichkeit im Vergleich zu den anderen Spitzensportlern/-innen, aber auch zu Vergleichsgruppen aus der Wirtschaft ist. Dies kann euch helfen um an euren Schwächen zu arbeiten und eure Stärken zu nutzen um im Sport und der nach-sportlichen Karriere noch erfolgreicher zu sein. Im Idealfall bestärken euch die Ergebnisse um noch zielstrebig an eurer dualen Karriere zu arbeiten, weil ihr erfolgreichen Führungskräften ähnlicher seid als ihr bisher geglaubt habt.

Wenn Ihr eine Auswertung wünscht, bitte ich euch unten auf der Seite im vorgesehenen Kästchen eine E-Mailadresse anzugeben, an welche die Auswertung in den nächsten Monaten geschickt werden soll. Falls Ihr dabei weiter anonym bleiben wollt, könnt ihr beispielsweise eine beliebige E-Mailadresse und ein gewünschtes Synonym angeben. Das Synonym ist nur dann notwendig, wenn ich mehrere Auswertungen an die gleiche E-Mailadresse – beispielsweise eures Vereins sende. Ein Beispiel für eine Eintragung im unteren Kästchen wäre beispielsweise „geschaeftsstelle@scdhfk-leipzig.de“ unter dem Synonym „Sportler X“.

Vielen Dank für eure Teilnahme,

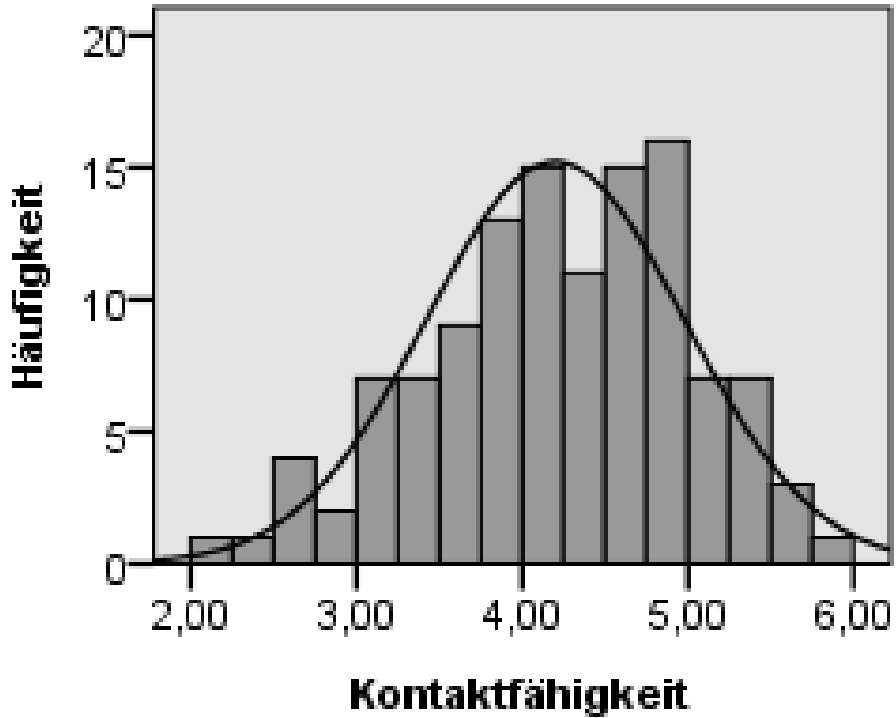
Bastian Roscheck

Ich wünsche eine Auswertung:

E-Mail:

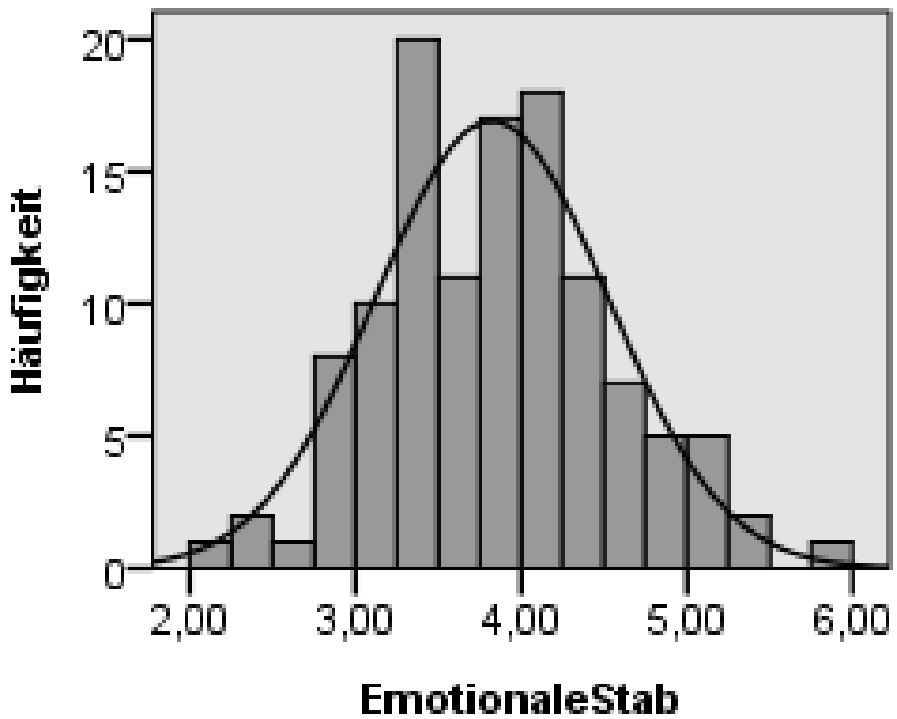
Synonym:

Für weitere Rückfragen stehe ich euch persönlich, per Mail (broscheck@arcorde) und in den sozialen Netzwerken zur Verfügung.

Anhang 2: Histogramme der untersuchten Dimensionen von BIP/SD3**Abbildung 3:** Histogramm der Rohwerte der Dimension Kontaktfähigkeit

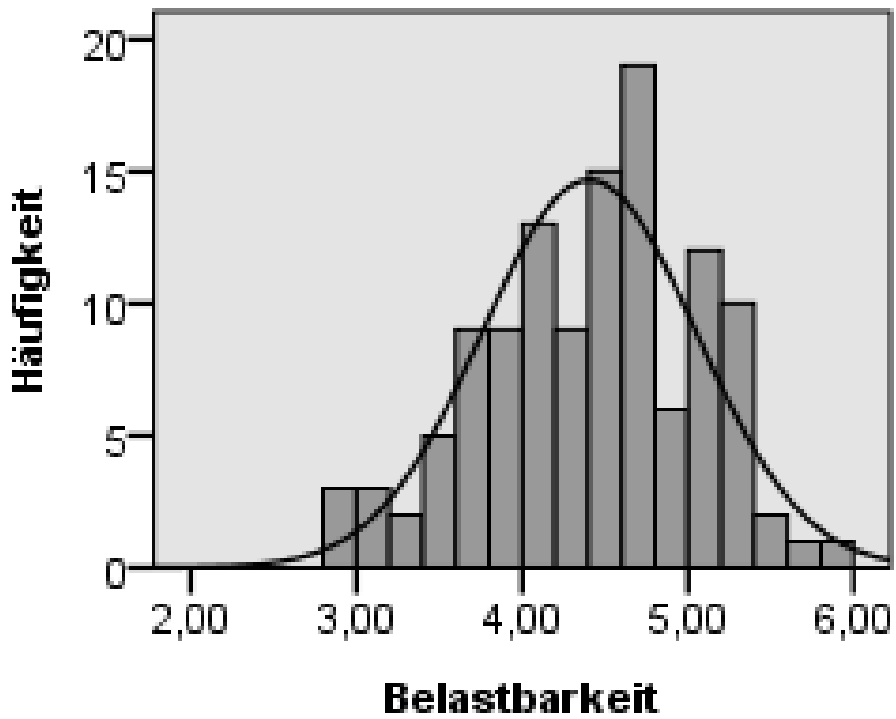
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4: Histogramm der Rohwerte der Dimension emotionale Stabilität



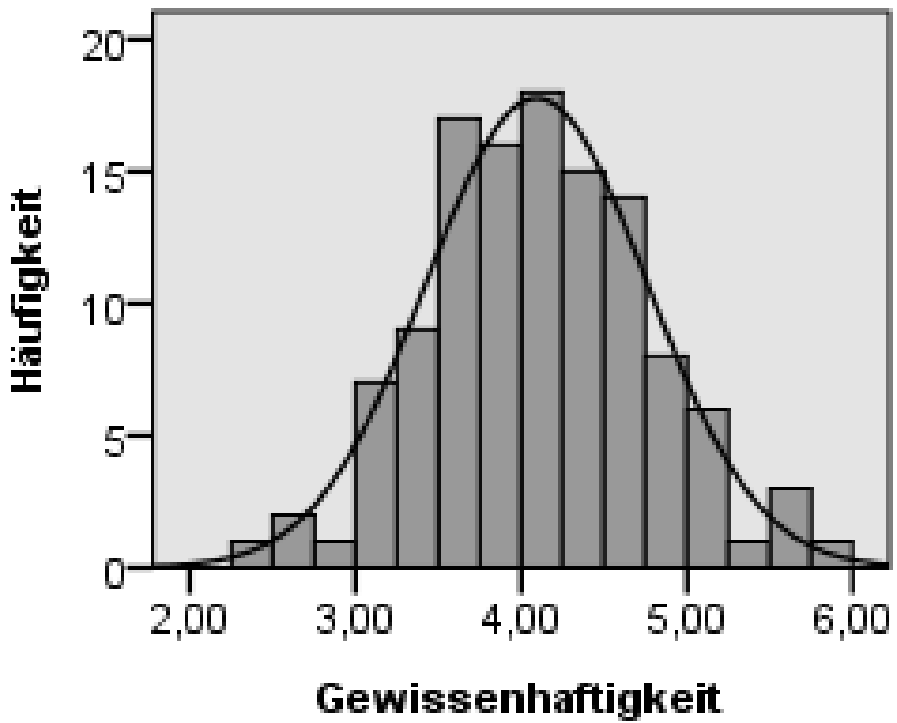
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 5: Histogramm der Rohwerte der Dimension Belastbarkeit

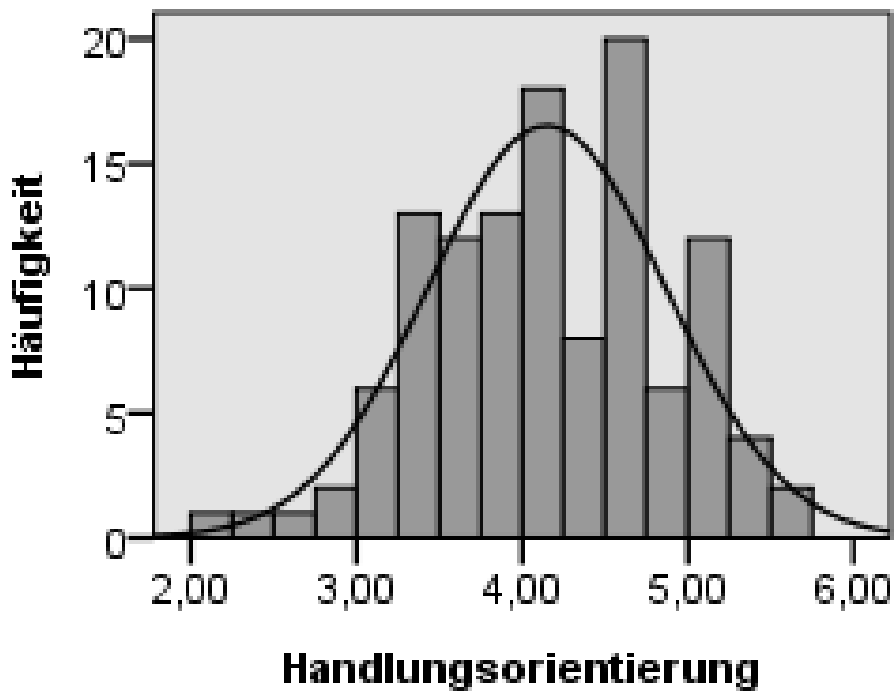


Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 6: Histogramm der Rohwerte der Dimension Gewissenhaftigkeit

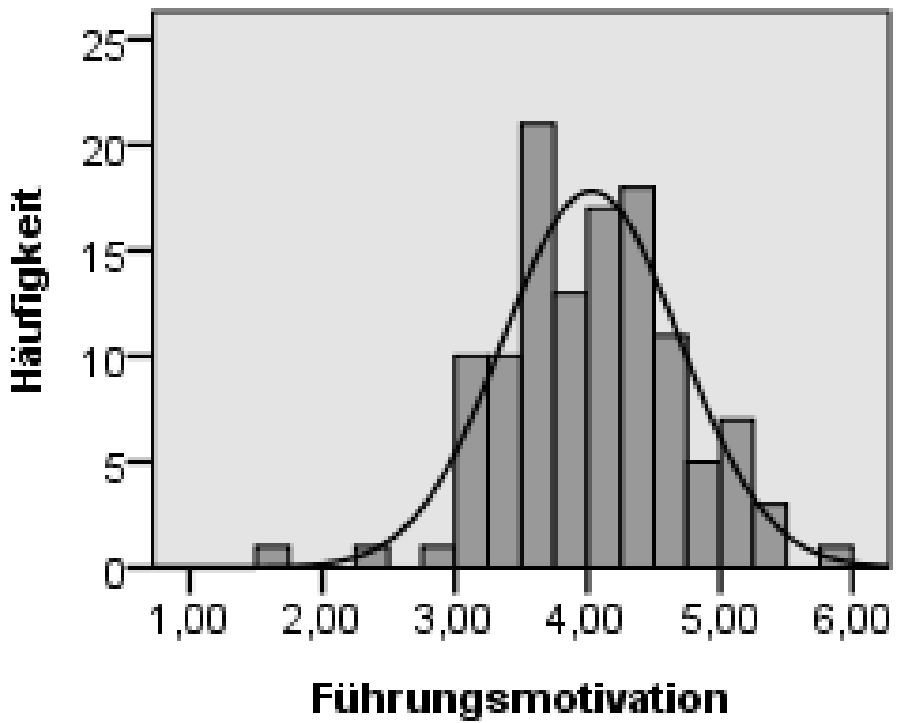


Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 7: Histogramm der Rohwerte der Dimension Handlungsorientierung

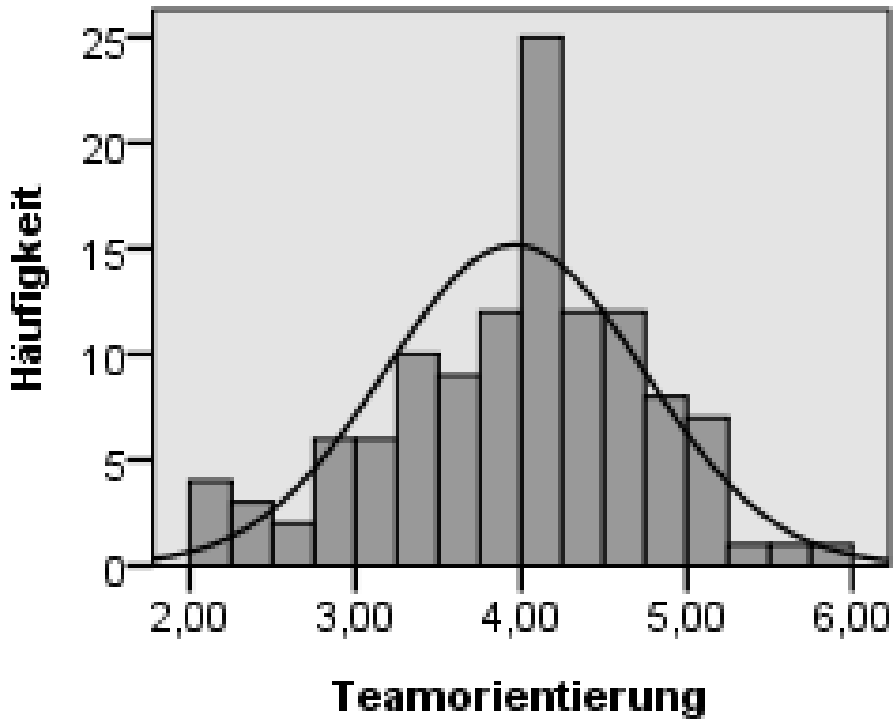
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 8: Histogramm der Rohwerte der Dimension Führungsmotivation



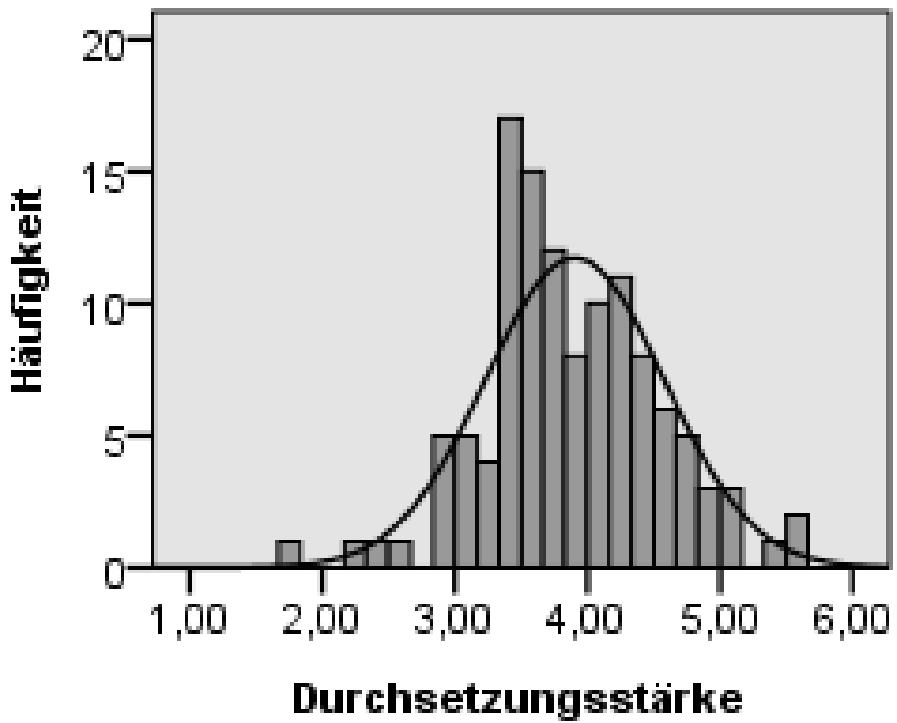
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 9: Histogramm der Rohwerte der Dimension Teamorientierung

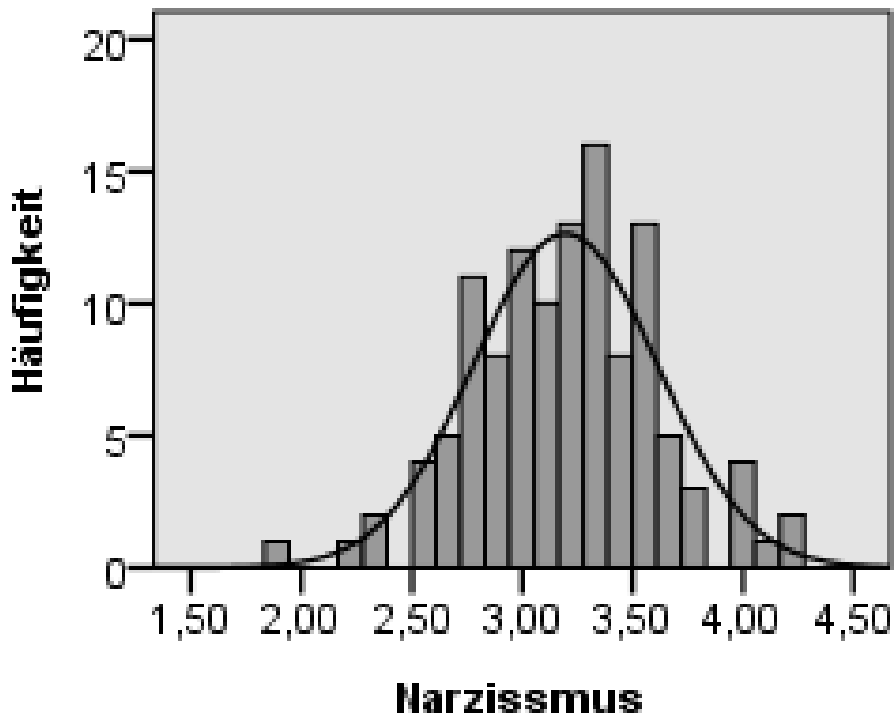


Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 10: Histogramm der Rohwerte der Dimension Durchsetzungsstärke



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 11: Histogramm der Rohwerte der Dimension Narzissmus

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 3: Ergebnistabellen der Untersuchung

Tabelle 28: Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe

Geschlecht	Persönlichkeits-eigenschaft	Spitzen-sportler n= 119		Vergleichs-gruppe n = 1487	t-Wert Einstich-proben-test	Sig (2-seitig)	Effekt-stärke hedges g
		MW	SA				
Männlich n = 92	KO	4,24	0,74	4,06	2,364	0,020	0,24
	EST	3,93	0,70	3,69	3,340	0,001	0,34
	BE	4,47	0,64	4,38	1,373	0,173	
	GE	4,10	0,70	3,86	3,261	0,002	0,34
	HO	4,20	0,73	4,21	-0,147	0,883	
Weiblich n= 27	KO	4,05	0,90	4,25	-1,129	0,269	
	EST	3,45	0,59	3,13	2,777	0,010	0,54
	BE	4,18	0,64	3,85	2,672	0,013	0,52
	GE	4,08	0,58	3,93	1,349	0,189	
	HO	3,98	0,67	4,14	-1,275	0,214	

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 29: Persönlichkeitseigenschaften der Spitzensportler im Vergleich zu einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe

Alters- gruppe	Persönlich- keitseigen- schaft	Spitzen- sportler		Vergleichs- gruppe	t-Wert Einstich- proben- test	Sig (2- seitig)	Effekt- stärke hedges g
		MW	SA				
21-23 Jahre	KO	3,98	0,69	3,94	0,341	0,735	
	EST	3,91	0,67	3,38	4,77	0,000	0,79
	BE	4,32	0,60	4,00	3,170	0,003	0,53
	GE	3,98	0,61	4,00	-0,233	0,817	
	HO	4,05	0,57	4,07	-0,238	0,813	
24-29 Jahre	KO	4,28	0,82	4,13	1,488	0,142	
	EST	3,73	0,74	3,44	3,108	0,003	0,39
	BE	4,41	0,68	4,08	3,883	0,000	0,49
	GE	4,15	0,70	3,93	2,461	0,017	0,31
	HO	4,16	0,73	4,07	0,953	0,3	
30-37 Jahre	KO	4,40	0,73	4,13	1,593	0,129	
	EST	4,00	0,59	3,56	3,254	0,004	0,74
	BE	4,50	0,63	4,31	1,329	0,200	
	GE	4,08	0,64	3,86	1,472	0,158	
	HO	4,29	0,93	4,21	0,373	0,713	

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 30: Narzissmus der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe

Geschlecht	Persönlichkeitseigenschaft	Spitzensportler n= 119		Vergleichsgruppe n = 1487	t-Wert Einstichproben- test	Sig (2- seitig)	Effekt- stärke hedges g
		MW	SD	MW			
Männlich	Narzissmus	3,23	0,38	2,88	8,71	0,000	0,56
Weiblich	Narzissmus	3,09	0,51	2,63	4,66	0,000	0,71

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 31: Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler im Vergleich zu einer gleichgeschlechtlichen Vergleichsgruppe

Geschlecht	Persönlichkeits- eigenschaft	Spitzen- sportler		Vergleichs- gruppe	t-Wert Einstich- proben- test	Sig (2- seitig)
		MW	SA	ME		
Männlich	FM	4,11	0,65	4,20	-1,385	0,169
	TO	3,99	0,78	4,00	-0,070	0,944
	DU	3,97	0,62	4,08	-1,727	0,088
Weiblich	FM	3,77	0,67	3,87	-0,776	0,444
	TO	3,84	0,79	3,77	0,484	0,633
	DU	3,69	0,81	3,92	-1,506	0,144

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 32: Führungsmotivation und Sozialkompetenz der Spitzensportler im Vergleich zu einer im Alter ähnlichen Vergleichsgruppe

Alters- gruppe	Persönlichkeits- eigenschaft	Spitzen- sportler		Vergleichs- gruppe	t-Wert Einstich- probentest	Sig (2- seitig)
		MW	SA			
21-23 Jahre	FM	3,82	0,64	4,00	-1,697	0,099
	TO	3,63	0,74	3,54	0,698	0,490
	DU	3,83	0,68	3,92	-0,784	0,438
24-29 Jahre	FM	4,13	0,68	4,00	1,540	0,129
	TO	4,08	0,83	3,92	1,591	0,117
	DU	3,93	0,69	4,00	-0,804	0,425
30-37 Jahre	FM	4,14	0,56	4,13	0,107	0,916
	TO	4,17	0,52	4,00	1,430	0,170
	DU	3,97	0,64	4,08	-0,723	0,479

Anmerkungen. Sig (2-seitig) = statistische Signifikanz

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 33: Auf das Geschlecht bezogene Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern

Persönlichkeitseigenschaft	Männliche Spitzensportler		Weibliche Spitzensportler		Signifikanz Levene-Test	F-Wert	Signifikanz	Effektstärke η^2
	MW	SD	MW	SD				
KO	4,24	0,74	4,05	0,90	0,138	1,223	0,271	
EST	3,93	0,70	3,45	0,59	0,583	10,788	0,001	0,084
BE	4,47	0,64	4,18	0,64	0,909	4,419	0,038	0,036
GE	4,10	0,70	4,08	0,58	0,223	0,013	0,911	
HO	4,20	0,73	3,98	0,67	0,522	2,029	0,157	
Narzissmus	3,23	0,38	3,09	0,51	0,075	2,259	0,136	
FM	4,11	0,65	3,77	0,67	0,382	5,508	0,021	0,045
TO	3,99	0,78	3,84	0,79	0,782	0,776	0,380	
DU	3,97	0,62	3,69	0,81	0,687	3,758	0,055	

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 34: Altersbedingte Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern

Persönlichkeits-eigen-schaft	21-23 Jahre		24-29 Jahre		30-37 Jahre		Signifi-kanz Levene-Test	F-Wert	Signifi-kanz	Effekt-stärke eta ²
	MW	SD	MW	SD	MW	SD				
KO	3,98	0,69	4,28	0,82	4,40	0,73	0,713	2,477	0,088	
EST	3,91	0,67	3,73	0,74	4,00	0,59	0,418	1,465	0,235	
BE	4,32	0,60	4,41	0,68	4,50	0,63	0,528	0,535	0,587	
GE	3,98	0,61	4,15	0,70	4,08	0,64	0,724	0,755	0,472	
HO	4,05	0,57	4,16	0,73	4,29	0,93	0,019*	0,680 **	0,512**	
Narziss-mus	3,19	0,40	3,19	0,42	3,27	0,40	0,846	0,280	0,757	
FM	3,82	0,64	4,13	0,68	4,14	0,56	0,867	2,938	0,057	
TO	3,63	0,74	4,08	0,83	4,17	0,52	0,040*	5,806**	0,005**	***
DU	3,83	0,68	3,93	0,69	3,97	0,64	0,860	0,351	0,705	

Anmerkungen. * Varianzheterogenität, ** Wertermittlung durch Welch-Test; *** keine Berechnung wegen Nutzung des Welch-Tests

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 35: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von männlichen Spitzensportlern unter Berücksichtigung des Leistungsniveau

Persönlich- keitseigen- schaft	1. Liga		2. Liga		Signifikanz Levene- Test	F-Wert	Signifikanz
	MW	SD	MW	SD			
KO	4,29	0,89	4,22	0,66	0,220	0,208	0,649
EST	3,77	0,84	4,01	0,60	0,093	2,517	0,116
BE	4,36	0,72	4,53	0,59	0,193	1,569	0,214
GE	4,09	0,69	4,10	0,71	0,807	0,002	0,968
HO	4,21	0,67	4,19	0,76	0,249	0,015	0,902
Narzissmus	3,25	0,42	3,22	0,36	0,166	0,180	0,672
FM	4,00	0,67	4,16	0,64	0,786	1,251	0,266
TO	4,12	0,77	3,93	0,79	0,530	1,108	0,295
DU	3,91	0,66	4,00	0,60	0,446	0,430	0,514

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 36: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Schulabschlusses

Persönlichkeitseigenschaft	Keine abgeschlossene Schulausbildung		Hauptschulabschluss		Mittl. Reife / Realschulabschluss		Fachhochschulreife	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
KO	3,38		4,94		4,42	0,81	4,33	0,44
EST	3,19		2,88		3,89	0,86	3,90	0,67
BE	3,77		4,31		4,68	0,79	4,34	0,59
GE	3,79		3,93		4,14	1,03	3,87	0,62
HO	3,07		3,64		4,63	1,00	3,99	0,72
Narzissmus	3,78		3,33		3,17	0,41	3,15	0,33
FM	5,00		3,67		3,93	0,50	4,20	0,57
TO	2,54		4,77		4,91	0,53	3,83	0,74
DU	5,67		3,75		3,61	0,95	3,93	0,70

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 37: Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Schulabschlusses

Persönlichkeitseigenschaft	Signifikanz Levene-Test	F-Wert	Signifikanz	Effektstärke η^2
KO	0,038*	0,747**	0,494**	***
EST	0,773	0,706	0,589	
BE	0,689	0,548	0,701	
GE	0,101	0,571	0,684	
HO	0,706	1,592	0,181	
Narzissmus	0,794	0,562	0,691	
FM	0,558	0,932	0,448	
TO	0,414	3,784	0,006	0,117 / 0,083****
DU	0,762	2,079	0,0880	

Anmerkungen. * Varianzheterogenität; ** Wertermittlung durch Welch-Test nur unter Ausschluss von „keine abgeschlossene Schulausbildung“ und „Hauptschulabschluss“ möglich; *** Keine Berechnung wegen Nutzung des Welch-Tests; **** Wert unter Ausschluss von „keine abgeschlossene Schulausbildung“ und „Hauptschulabschluss“

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 38: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der angestrebten/abgeschlossenen Berufsausbildung

Persönlichkeits-eigen-schaft	Lehre/ Berufs-ausbil-dung		Bachelor		Master		Diplom		Promotion		Sonstiges	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
KO	4,27	0,59	4,03	0,85	4,38	0,79	4,28	0,56	4,35	1,03	3,63	0,27
EST	3,87	0,75	3,80	0,71	3,82	0,65	4,33	0,69	3,33	1,08	3,78	0,49
BE	4,40	0,54	4,33	0,70	4,50	0,65	4,81	0,20	4,10	0,62	4,04	1,36
GE	3,98	0,72	4,06	0,67	4,22	0,65	4,07	0,88	4,07	0,43	3,96	0,45
HO	4,16	0,84	4,06	0,75	4,25	0,62	4,39	0,50	4,40	0,16	3,89	0,05
Narziss-mus	3,19	0,36	3,17	0,45	3,24	0,40	2,83	0,34	3,22	0,58	3,00	0,00
FM	3,93	0,52	3,96	0,72	4,23	0,74	3,90	0,56	3,89	0,17	3,97	0,33
TO	4,20	0,63	3,92	0,78	3,83	0,81	4,02	0,48	4,05	1,23	2,92	0
DU	3,87	0,58	3,77	0,67	4,11	0,73	3,83	0,24	3,78	0,63	3,83	0,35

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 39: Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der angestrebten/abgeschlossenen Berufsausbildung

Persönlichkeitseigenschaft	Signifikanz Levene-Test	F-Wert	Signifikanz	Effektstärke η^2
KO	0,162	1,089	0,370	
EST	0,745	0,729	0,604	
BE	0,058	0,816	0,541	
GE	0,828	0,416	0,837	
HO	0,035*	5,922**	0,005**	***
Narzissmus	0,444	0,780	0,566	
FM	0,220	0,829	0,532	
TO	0,216	1,508	0,193	
DU	0,219	1,078	0,377	

Anmerkungen. * Varianzheterogenität; ** Wertermittlung durch Welch-Test; *** Keine Berechnung wegen Nutzung des Welch-Tests

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 40: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung der (nicht) abgeschlossenen Berufsausbildung

Persönlichkeits-eigen-schaft	Keine abge-schlossene Be-rufsausbildung		Abgeschlos-sene Berufs-ausbildung		Signifi-kanz Le-vene-Test	t-Wert	Signifi-kanz
	MW	SD	MW	SD			
KO	4,09	0,77	4,29	0,78	0,677	-1,409	0,162
EST	3,86	0,71	3,80	0,70	0,970	0,451	0,653
BE	4,44	0,65	4,38	0,65	0,678	0,492	0,624
GE	4,17	0,67	4,03	0,66	0,516	1,164	0,247
HO	42,0	0,65	4,11	0,77	0,368	0,623	0,534
Narzissmus	3,19	0,48	3,20	0,36	0,116	-0,185	0,854
FM	3,97	0,73	4,08	0,611	0,185	-0,885	0,378
TO	3,99	0,81	3,94	0,76	0,278	0,329	0,743
DU	3,86	0,71	3,94	0,65	0,366	-0,663	0,509

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 41: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung sportlicher Führungserfahrung nach verschiedenen Gruppen

Persönlichkeits-eigen-schaft	Keine Füh-rungs-funktion		Mannschafts-rat		Co-Kapitän		Kapitän	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
KO	3,99	0,89	4,42	0,57	4,40	0,77	4,18	0,77
EST	3,85	0,70	3,91	0,65	4,16	0,72	3,63	0,71
BE	4,32	0,74	4,46	0,57	4,55	0,65	4,40	0,60
GE	4,06	0,66	4,28	0,73	4,00	0,84	4,00	0,56
HO	3,93	0,76	4,25	0,74	4,05	0,65	4,32	0,64
Narzissmus	3,15	0,42	3,35	0,34	3,30	0,47	3,10	0,43
FM	3,81	0,74	4,22	0,55	4,34	0,76	4,02	0,57
TO	3,72	0,86	3,99	0,79	4,14	0,77	4,12	0,66
DU	3,77	0,78	4,12	0,62	4,02	0,53	3,83	0,62

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 42: Statistische Kennzahlen zur Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung sportlicher Führungserfahrung nach verschiedenen Gruppen

Persönlichkeits-eigen-schaft	Signifikanz Levene-Test	F-Wert	Signifikanz	Effektstärke eta²
KO	0,134	2,044	0,112	
EST	0,947	2,100	0,104	
BE	0,226	0,521	0,669	
GE	0,495	1,073	0,364	
HO	0,622	2,263	0,085	
Narzissmus	0,611	2,412	0,070	
FM	0,373	3,338	0,022	0,080
TO	0,519	2,106	0,103	
DU	0,451	1,761	0,159	

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 43: Unterscheidung der Persönlichkeitseigenschaften von Spitzensportlern unter Berücksichtigung (nicht) vorhandener Führungserfahrung

Persönlichkeitseigenschaft	Spitzensportler mit Führungserfahrung		Spitzensportler ohne Führungserfahrung		Signifikanz Levene-Test	t-Wert	Signifikanz	Effektstärke g
	MW	SD	MW	SD				
KO	4,30	0,71	3,99	0,89	0,099	2,067	0,041	0,40
EST	3,81	0,71	3,85	0,70	0,745	-0,263	0,793	
BE	4,45	0,59	4,32	0,74	0,046*	0,960**	0,341**	
GE	4,11	0,67	4,06	0,66	0,639	0,320	0,750	
HO	4,25	0,68	3,93	0,76	0,385	2,335	0,021	0,45
Narzissmus	3,22	0,42	3,15	0,42	0,750	0,770	0,443	
FM	4,14	0,60	3,81	0,74	0,225	2,635	0,010	0,51
TO	4,08	0,72	3,72	0,86	0,154	2,404	0,018	0,47
DU	3,97	0,61	3,77	0,78	0,190	1,481	0,141	

Anmerkungen. * Varianzheterogenität; ** Wertermittlung durch Welch-Test

Quelle: Eigene Darstellung.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2017)

Christian Rüttgers, Katharina Hochgürtel

New Work(ing Time): Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeit für das Personalmanagement? Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten.

ISSN 2511-9508

ISBN (Print) 978-3-89275-125-0

ISSN (Print) 2511-9508

ISBN (eBook) 978-3-89275-126-7

ISSN (eBook) 2569-572X



Institut für Personal- &
Organisationsforschung
der FOM University of Applied Sciences

FOM Hochschule

ipo

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 54.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Anwendungsorientierte Forschung, der Transfer ihrer Ergebnisse in die betriebliche Praxis und die Förderung des Dialogs zwischen Forschung und Praxis - das sind die primären Ziele des ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Instituts sind personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Fragestellungen sowie ihre Wechselwirkungen, zum Beispiel

- die Wirkung und Gestaltung von Anreizsystemen
- Wissensmanagement
- die Gestaltung und Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse (best practice)
- Bildungsforschung und Bildungsmanagement
- die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategien, Personalstrategien und Organisation.

Als Institut der FOM Hochschule kann das ipo auf ein umfassendes Netzwerk von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikern zurückgreifen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-ipo.de



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter fom-blog.de