

# Entwicklung, Implementierung und Evaluation eines Qualitätsmanagementsystems sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung mit dem Deutschen Segler-Verband

(AZ 071004/17-18)

Ole Benthien<sup>1</sup>, Nadine Thomas<sup>2</sup> & Ralf Brand<sup>3</sup> (Projektleitung)

<sup>1</sup>Zentrum für praktische Sportpsychologie, UP Transfer GmbH Potsdam

<sup>2</sup>Beratungsbüro Thomas, Landau

<sup>3</sup>Universität Potsdam, Professur für Sportpsychologie

## 1 Einleitung

Ziele dieses Forschungsprojektes waren es, im Rahmen der Talententwicklung im Deutschen Segler-Verband:

- › Aus sportpsychologischer Perspektive *gemeinsam* mit dem Deutschen Segler-Verband (DSV) ein *Modell funktionaler Strukturen, Prozesse und Dienstleistungen* zu entwickeln, um die *Erkennung und individuelle Förderung sportlichen Talents* effektiver und bei sich verbessernder Qualität (zum Begriff der Qualität vgl. DIN 33430, 2002) in die Strukturen des DSV zu implementieren und zu evaluieren;
- › Das in der praktischen Testphase im DSV gesammelte Wissen und die gemachten Erfahrungen für Sichtungs- und Entwicklungsprogramme anderer Sportarten systematisch aufzubereiten und weiterzureichen. Hierbei sollte die Entwicklung eines *Leitfadens zur Qualitätssicherung von Maßnahmen im Bereich der Talentidentifikation und -entwicklung* dazu beitragen, diesen Bereich sportpsychologischer Dienstleistungen weiter zu professionalisieren.

## 2 Projektverlauf und Ergebnisse

Zur Erreichung der Projektziele wurden drei Bereiche in den Fokus gestellt: Die individuelle Förderung von Talenten (Fokus 1), die Entwicklung bzw. Optimierung organisationaler Strukturen und Prozesse im Bereich der Talententwicklung (Fokus 2) sowie die Generalisierung ausgewählter Projektergebnisse (Fokus 3).

### 2.1. Fokus 1: Individuelle Förderung von Talenten

Die im Fokus 1 stehende individuelle Förderung von Talenten umfasste 3 Teilbereiche:

- Der erste Bereich beinhaltete die Finalisierung eines entwicklungspezifischen Kompetenzmodells (a).
- Auf Basis des Modells erfolgte die Messung der individuellen Ausprägungen der Athletinnen und Athleten bzgl. dieser Kompetenzen. Eine anschließende Intervention im Rahmen der zentralen Sichtungen im DSV konnte sich unmittelbar auf diese Basisdiagnostik beziehen, um so die Möglichkeiten der optimalen Entfaltung von Talent zu erhöhen (b).
- Der letzte Arbeitsbereich diente der Evaluierung der durchgeführten Interventionen (c).

### 2.1.1 Entwicklung und Evaluierung eines Kompetenzmodells (a)

Die aus dem Vorläufer-Projekt (Förderkennzeichen 072065/16-17; vgl. Benthien & Thomas, 2018) vorliegende Pilotversion eines Kompetenzmodells für den Nachwuchskader 2 Segeln (NK2, früher D/C-Kader) wurden zu Projektbeginn in zwei Co-Kreation Workshops (vgl. Payne, Storbacka & Frow, 2008) Validierungsmaßnahmen unterzogen, bis von einer Sättigung des Modells ausgegangen werden konnte (vgl. Lucia & Lepsinger, 1999). Insgesamt wurde die Expertise von 13 DSV-Interessenvertreterinnen und -vertretern verschiedener Subsysteme (Burns, 2007; 7 Landes-, 5 Bundes-Trainerinnen bzw. -trainern sowie der Leistungssportkoordinatorin), zu für diese Entwicklungsstufe als kritisch geltenden Faktoren anhand der in Abb. 1 dargestellten Schritte extrahiert.

Das methodische Vorgehen entsprach der von Benthien und Thomas (2018) für den Sportbereich adaptierten Anforderungsanalyse nach Maßgabe der DIN 33430 (Paschen et al., 2013; Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2016).

Im Ergebnis konnten die für den Segelnachwuchs wichtigsten psychologischen Entwicklungsaufgaben beschrieben und aus der Sammlung der Anforderungen folgendes Modell für den NK2 abgeleitet werden:

- › „Bleib ‚im Boot‘ und sammle viele unterschiedliche Erfahrungen!“, *Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg, Nettohoffnung, Gesamtleistungsmotivation, Selbstdisziplin, Ausdauer*
- › „Bleib offen für Neues!“, *Offenheit für Neues, Flexibilität, Sicherheit im Kontakt*
- › „Vertraue deiner Leistung!“, *Allgemeines Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeitserwartung, Ängstlichkeit, Impulsivität, Verletzlichkeit, Zuversicht, Furchtlosigkeit, Selbststeuerung, Handlungsorientierung nach Misserfolg, Handlungsorientierung bei der Handlungsplanung, Handlungsorientierung bei der Tätigkeitsausführung*
- › „Übernimm eigene Verantwortung!“, *Selbstverantwortlichkeit, Unabhängigkeit bei Entscheidungen, Verantwortungsübernahme, Einsatzbereitschaft, Kompensatorische Anstrengung, Zielsetzung, Anspruchsniveau*

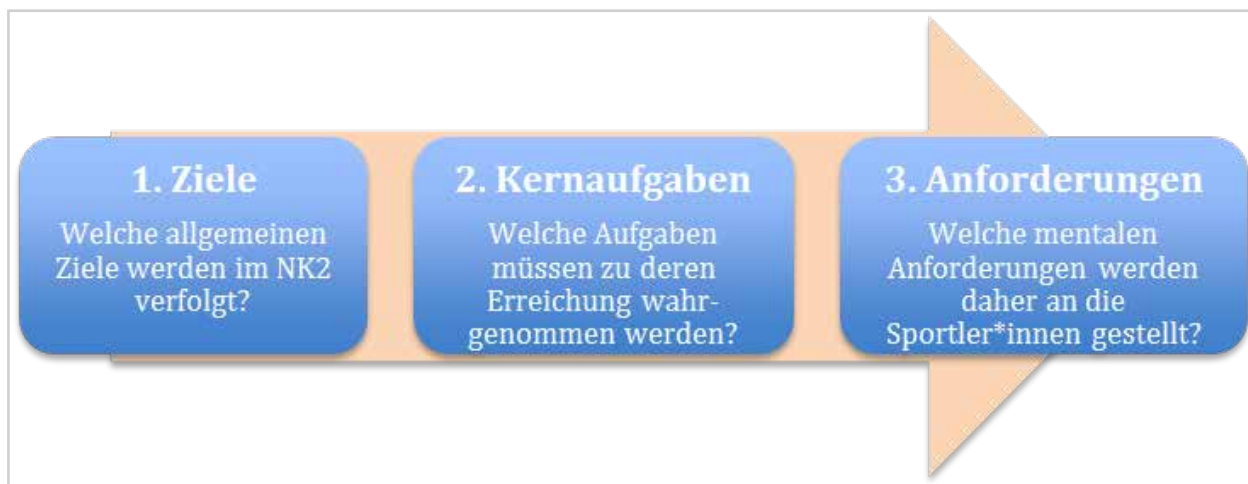


Abb. 1. Ablauf einer Anforderungsanalyse für den NK2 adaptiert nach Paschen et al. (2013)

- › „Trainiere deine Informationsverarbeitung!“, *Einsatz von Vorstellungskraft*
- › „Bleibe fair und „im Kontakt!“, *Freundlichkeit, Zusammenhalt, Offensivität, Dominanz*

### 2.1.2 Diagnostik und Sichtungsbegleitung (b)

Die im Rahmen der Basisdiagnostik erhaltenen individuellen Kompetenzprofile wurden in der Folge für die Intervention genutzt. Sie flossen unmittelbar in die für die Sichtungsveranstaltung zentralen *Perspektivplanungsgespräche* (PPL) ein und lieferten einen Überblick über die Stärken und Entwicklungspotentiale der Athletinnen und Athleten. Im Rahmen der Gespräche wurden die Ergebnisse besprochen und kommunikativ validiert (Seale, 1999). Zudem wurden mittels ressourcenorientierter Beratungsformen (Hoigaard & Johansen, 2004; Schmidt, 2001) durch die anwesenden Sportpsychologinnen, und -psychologen Fördermöglichkeiten adressiert, Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten besprochen und erste Schritte realisiert, um die folgende Entwicklungsphase erfolgreich zu absolvieren.

### 2.1.3 Evaluation (c)

Während der Projektlaufzeit nahmen an den Sichtungsveranstaltungen insgesamt 91 Athleten teil (Alter  $M = 15,7$  Jahre, 34,1 % davon waren weiblich).

Die Auswertung der quantitativen Daten zur Evaluation der PPL zeichnete ein deutlich positives Bild: Auf einer 10-stufigen Skala wurde die Relevanz (1 „gar nicht relevant“ bis 10 „sehr relevant“) der im PPL adressierten Themen von den Athletinnen bzw. Athleten mit durchschnittlich  $M = 9,49$  ( $SD = 1,10$ ) und durch die anwesenden Heimtrainerinnen bzw. -trainer ( $N = 24$ ) mit  $M = 8,76$  ( $SD = 1,45$ ) Punkten bewertet. Die globale Einschätzung, für wie hilfreich das Gespräch empfunden wurden, erfolgte auf einer 7-stufigen Skala (1 „gar nicht hilfreich“ bis 7 „sehr hilfreich“) und wurde durch die Athletinnen und Athleten ( $N = 52$ ) mit durchschnittlich  $M = 6,34$  ( $SD = 0,91$ ) und durch die Trainerinnen und Trainer im Mittel mit  $M = 5,6$  ( $SD = 1,23$ ) eingestuft.

Auch die offenen Antworten durch die Sportlerinnen und Sportler bzw. durch die Trainer und Trainerinnen ließen ableiten, dass sich besonders die externe Perspektive aus dem Gebiet der Sportpsychologie mit der Rückmeldung über Stärken und Entwicklungspotenziale motivierend ausgewirkt hat. Auch die gemeinsam erarbeiteten Handlungsoptionen zur Entwicklung der mentalen Kompetenzen wurden als äußerst hilfreich eingeschätzt. Der Großteil der Teilnehmenden (75,4 %) hatte keine Wünsche oder Vorschläge zur Verbesserung der PPL.

## 2.2. Fokus 2: Organisationsentwicklung

Der zweite Fokus des vorliegenden Projektes lag auf der Entwicklung, Implementierung und Evaluation von Prozessen und Strukturen auf *organisationaler Ebene*.

Das Vorgehen orientierte sich an der Logik und Dynamik von Aktionsforschung (Burns, 2007). Es wurde ein methodisch geleitetes, kontinuierliches Monitoring des Prozesses durch die Interessenvertreterinnen und -vertreter realisiert, entlang des von Burns (2014) vorgeschlagenen Fragenkataloges. So sollte sichergestellt werden, dass die im Rahmen des Projektes initiierten Prozesse der Flexibilität und Dynamik komplexer Umwelten Rechnung tragen können. Es wurden kontinuierliche Feedbackschleifen durchlaufen (vgl. Kolb-Zyklus, Burns, 2007), die der Überprüfung der Relevanz der Prozesse und Ergebnisse für die Interessenvertreterinnen und -vertreter dienen.

Das Prozessmonitoring erfolgte im Abstand von zwei Monaten durch Steuergruppentreffen. Diese wurden als Stakeholder Inquiry Workshops (Burns, 2007) organisiert.

Die Steuergruppe übernahm die Funktion eines überdauernden, themenspezifisch arbeitenden, selbstorganisierten Gremiums aus Expertinnen und Experten. Es bestand aus unterschiedlichen, für den Prozess der Talententwicklung im Segelsport relevanten Stakeholdern. Im Rahmen der Selbstorganisation konnte die Zusammensetzung variiert werden.

Die Steuergruppentreffen verliefen entlang systemisch-lösungsorientierter Methoden der Prozess- und Organisationsentwicklung (Schmidt, 2001; Radatz & Kowanitsch, 2002).

Durch die Moderation der anwesenden Sportpsychologinnen und -psychologen wurden gemeinsam veränderungswürdige Zustände des bestehenden Talentfördersystems identifiziert und erwünschte Zielszenarien entworfen. Auf der Basis des erarbeiteten anzustrebenden Zielzustandes wurden Maßnahmen zu dessen Erreichung geplant, auf den Handlungsspielraum der beteiligten Personen zugeschnitten und, in der Folge, die als veränderungswürdig identifizierten organisationalen Prozesse von der Steuergruppe bearbeitet.

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit waren die Etablierung und Optimierung von Informationsflüssen bezogen auf das Nachwuchsfördersystem des DSV. Ziel war es, Strukturen und Prozesse dieses Systems transparent nach innen und außen abzubilden. Daneben sollten gleichzeitig eine höhere Akzeptanz der DSV Aktivitäten im Nachwuchsbereich erzielt werden. Dazu wurden u. a.

- › eine „DSV Lounge“ etabliert. Diese dient als zentraler Ort für den Austausch zwischen Sportlerinnen und Sportlern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Trainerinnen und Trainern des DSV während der Sichtungen und Großveranstaltungen, wie z. B. der Kieler Woche.
- › eine grundlegende Umstrukturierung des DSV Internetauftritts für den Bereich Nachwuchsleistungssport entworfen. Alle relevanten Stakeholder (z.B. Sportlerinnen/Sportler, Eltern, Vereinstrainerinnen und -trainer, Landestrainerinnen und -trainer) sollen zukünftig überschaubare Informationen hinsichtlich der Funktion, der Möglichkeiten und relevanten Personen des Nachwuchsleistungssportsystems im DSV ansehen können.

Durch den Verband wurden weitere Initiativen unternommen, die zu der Verbesserung des Talentfördersystems beigetragen haben, aber nicht direkt im Rahmen der Steuergruppe geplant wurden (z. B. „der DSV im Dialog“:

Ansprechpartner vor Ort in den Vereinen, Teamevents für Zugehörigkeit und Motivation sowie weitere Aktivitäten zur Gewinnung von Nachwuchs). Sie sind höchstwahrscheinlich durch eine erhöhte Aufmerksamkeit für den Bereich Nachwuchsförderung durch die Projektarbeit begünstigt worden (vgl. Burns, 2007). Die Etablierung einer Steuergruppe sowie deren regelmäßige Arbeitstreffen selbst waren eine zentrale Veränderung auf organisationaler Ebene.

### 2.3. Fokus 3: Generalisierung von Projektergebnissen

Fokus 3 bezog sich auf Transferleistungen. Ziel hierbei war es, das im Projekt gesammelte Wissen und die gemachten Erfahrungen für Sichtungs- und Entwicklungsprogramme anderer Sportarten systematisch aufzubereiten und weiterzureichen. Der Wissenstransfer wurde über unterschiedliche Kanäle erreicht und Transferleistungen ab dem 2. Projektjahr in Angriff genommen.

Über den Projektzeitraum hinweg wurde in fünf Transferworkshops mit verantwortlichen Trainerinnen und Trainern anderer Sportarten (Leichtathletik, Ringen, Fußball; N = 7) der Austausch gesucht. Ein Bundestrainer aus dem DSV war ebenfalls anwesend. Dabei wurden zunächst das Vorgehen und die Ergebnisse aus dem ersten Projektjahr vorgestellt: die Entwicklung des Kompetenzmodells für den NK2, das Vorgehen während der Sichtungen sowie die Steuergruppe und vorgenommener Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Sportarten und Sportsystemen wurden besprochen und die Generalisierbarkeit und Übertragungsmöglichkeit der Ergebnisse diskutiert. Am Ende galt es, die Trainer und Trainerinnen selbst als zentrale pädagogische Akteure der psychologischen Entwicklung des Nachwuchses in den Blick zu nehmen. Es wurde die Frage geklärt, wie die entsprechenden Lernräume für die Athletinnen bzw. Athleten gestaltet sein müssen, um die relevanten psychologischen Kompetenzen gezielt weiterentwickeln zu können. Aus den Ergebnissen der Diskussion wurden co-kreativ konkrete, praxistauglich und vielfältige Handlungsoptionen für die Trainerarbeit abgeleitet.

Die Workshops war somit von unmittelbarem praktischem Nutzen für die Teilnehmenden und hatte ebenfalls Fortbildungscharakter.

Daneben erfolgte die Erarbeitung eines „Leitfaden zur Qualitätssicherung von Maßnahmen im Bereich der Talentidentifikation und -entwicklung“. Dieser soll dazu beitragen, das Feld sportpsychologischer Dienstleistungen im Rahmen der Talententwicklung weiter zu professionalisieren. In der noch zu veröffentlichenden finalen Version kann der Leitfaden als ein praxisorientiertes Handwerkszeug für das Qualitätsmanagement bei der sportpsychologisch unterstützten Identifikation und Entwicklung von Talenten dienen. Parallel zu dem für die Betreuung von Athletinnen und Athleten existierenden Leitfaden (Brand et al., 2014) gibt er Anregung und Anleitung, wie sportpsychologische Expertinnen bzw. Experten sowie Spitzensportverbände die eigenen Prozesse und Abläufe auf Verbesserungsmöglichkeiten hin untersuchen und optimieren können.

In dem Leitfaden werden jeweils mehrere Arbeitsmittel in vier Kapiteln angeboten, um einerseits das persönliche Leitbild hinsichtlich der Identifikation und Entwicklung von Talent zu hinterfragen sowie die dem betrieblichen Qualitätsmanagement entnommenen Bereiche der Prozesse, Strukturen und Ergebnisse bei der sportpsychologischen Arbeit der Talententwicklung auf ihre Qualität hin zu überprüfen bzw. qualitätsgesichert zu optimieren. Neben den Handlungsempfehlungen dienen Beispiele aus der Praxis (Projektarbeit) der konkreten Veranschaulichung für die Leserinnen und Leser und einer erleichterten praktischen Umsetzung.

### 3 Zusammenfassung und Fazit

In dem hier vorgestellten Projekt ist es gelungen,

- › durch den Einsatz von Methoden aus der qualitativen Sozialforschung und etablierter Verfahren aus der beruflichen Eignungsdiagnostik
- › gemeinsam mit der Praxis für die Praxis (d. h. unter Einbezug relevanter Personen aus Spitzenverbänden)
- › ein Qualitätsmanagementsystem der sportpsychologisch unterstützten Auswahl und Identifikation von Talenten zu gestalten; und damit
- › ein Best-Practice Modell darüber zu etablieren, wie die Zusammenarbeit zwischen (sportpsychologischer) Wissenschaft und der Praxis des deutschen Leistungssports erfolgreich gelingen kann.

Außerdem resultiert als Projektergebnis ein Leitfaden als Handwerkszeug für die Praxis, der anhand praktischer Tipps die Überprüfung eigenen Handelns zur Talententwicklung auf Ebene der Prozesse, der Dienstleistungsprodukte sowie auf struktureller (organisationaler) Ebene ermöglicht.

## 4 Literatur

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2016). *Standards der Assessment Center Technik*. Hamburg. Abgerufen von <https://www.forum-assessment.de/images/standards/AkAC-Standards-2016.pdf>
- Benthien, O., & Thomas, N. (2018). Entwicklung und Implementierung erster Elemente eines Qualitätsmanagementsystems sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung mit dem Deutschen Segler-Verband. Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.). *BISp- Jahrbuch Forschungsförderung 2016/2017* (S. 199-201). Sportverlag Strauss.
- Brand, R., Benthien, O., Decker, S., Grote, M., Heinz, K., Hust, D., & Wippich, S. (2014). *Leitfaden zur Qualitätssicherung für die sportpsychologische Betreuung im Leistungssport*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft 2014/4. Sportverlag Strauss.
- Burns, D. (2007). *Systemic Action Research. Strategy for Whole System Change*. Policy Press.
- Burns, D. (2014). Assessing Impact in Dynamic and Complex Environments: Systemic Action Research and Participatory Systemic Inquiry. *CDI Practice Paper*, 8, 1-10. Zugriff am 03.02.2016 unter URL: <http://www.ids.ac.uk/publication/assessingimpact-in-dynamic-and-complex-environments-systemic-action-research-andparticipatory-systemic-inquiry>
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. Jossey-Bass.
- Hoigaard, R., & Johansen, B. (2004). The solution-focused approach in sport psychology. *The Sport Psychologist*, 18, 218-228.
- Paschen, M., Beenen A., Turck, D., & Stöwe, C. (2013). *Assessment Center professionell*. Hogrefe .
- Payne, A.F. Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, *Journal 21 of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- Radatz, S., & Kowanitsch, K. (2002). *Lösungsorientierte Kurzzeitberatung in der OE, Research Summary No. 1*. Verlag Systemisches Management.
- Schmidt, G. (2001). Hypno-Systemische Teamentwicklung - auf dem Weg zum „Dreamteam“. *Lernende Organisation*, 2, 54-79.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. Sage.