

---

## **Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in der Talentsuche, -auswahl und -förderung – ein regionaler Ansatz**

Alfred Rütten (Projektleiter), Ulrike Röger & Heiko Ziemainz

Universität Erlangen-Nürnberg  
Institut für Sportwissenschaft und Sport

### **1 Problem**

Wie schon bei den Olympischen Sommerspielen in Sydney 2000 sind die Ergebnisse der bundesdeutschen Athleten auch in Athen deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Insgesamt betrachtet verschlechterte sich das Ergebnis der deutschen Mannschaft im Vergleich zum Jahr 2000 und man muss sich nun hinter Japan mit Platz sechs zufriedengeben. Dieser Effektivitätsverlust ruft, wie schon nach den Olympischen Spielen von 1996 und 2000 (vgl. Pfützner, Reiß, Rost & Tünnemann, 2001), Fragen nach der geeigneten Nachwuchssichtung und -förderung auf: Welches sind die relevanten Einflussgrößen des spitzensportlichen Erfolgs? Sollte es z. B. mehr darum gehen, die Kooperationen zwischen Schule und Sportverein weiter zu verbessern, oder ist vielmehr die Optimierung des Kaderfördersystems in den Vordergrund zu stellen?

Solchen und ähnlichen Forschungsfragen wurde im Rahmen des international vergleichenden Forschungsprojekts „Qualitätsgesichertes System der Talentsuche, -auswahl und -förderung“ nachgegangen. Beim Vergleich des deutschen Nachwuchssichtungs- und -förderungssystems mit denjenigen in Australien, China, und den USA konnten Rütten, Ziemainz und Röger (2005) zentrale Erfolgsgrößen ermitteln: beispielsweise hinsichtlich der Talentsuche und -auswahl die Qualifikation und die Rolle der Lehrer sowie bezüglich der Talentförderung die schulische und wirtschaftliche Unterstützung. Verglichen mit den anderen Nationen, schnitt Deutschland bezüglich der Einschätzung dieser Einflussmerkmale verhältnismäßig schlecht ab.

Im vorliegenden Forschungsprojekt ging es darum, die in der internationalen Studie gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um die Defizite im deutschen Nachwuchssichtungs- und -förderungssystem gezielt zu bearbeiten – zunächst exemplarisch für die Region Mittelfranken und vier Sportarten (Geräturnen, Leichtathletik, Schwimmen, Volleyball).

## 2 Methode

Als Basis für die Optimierung diente der Ansatz des Qualitätsmanagements, der in vier Schritten realisiert wurde: Qualitätsplanung, -umsetzung, -sicherung und -verbesserung. Zur Systematisierung der Qualitätsplanung und -umsetzung kam der Ansatz der Kooperativen Planung zur Anwendung (vgl. Rütten, 2000), bei der es u. a. darum geht, die Beteiligengruppen (Stakeholder) der Nachwuchssichtung und -förderung – z.B. Athleten, Trainer, Lehrer – nicht nur in Form einer Planungsgruppe in die Planung von Optimierungsmaßnahmen zu integrieren, sondern auch in deren Implementierung.

Eine begleitende Evaluation (Qualitätskontrolle), die Input, Prozess und Ergebnis berücksichtigte, diente der Sicherung von Effektivität und Effizienz der Vorgehensweise. Bei der *Inputevaluation* war von Interesse, ob die angestrebten Stakeholdergruppen tatsächlich in die Kooperative Planung einbezogen wurden. Die *Prozessevaluation* betrachtete die Qualitätsplanung einerseits: z. B. die Regelmäßigkeit der Teilnahme an der Planungsgruppe und die Konstruktivität des Interaktionsprozesses. Dafür wurde erstmalig das Verfahren der Konferenzkodierung (vgl. Fisch, 1994) – ein standardisiertes Beobachtungsverfahren, das zwischen inhaltlichen, Lenkungs- und sozial-emotionalen Interaktionsbeiträgen in Sitzungen und Konferenzen differenziert – auf eine Planungsgruppe im Sportbereich angewendet. Bei der *Ergebnisevaluation* war z. B. interessant, ob mit der Maßnahmenentwicklung alle im international vergleichenden Forschungsprojekt ermittelten Defizite der Nachwuchssichtung und -förderung berücksichtigt und ob die Maßnahmenziele erreicht wurden. Neben den erwähnten standardisierten Beobachtungen der Planungsgruppenteilnehmer und -moderatoren (n = 29) kamen außerdem die Dokumentenanalyse, qualitative Intensivinterviews mit den Planungsgruppenteilnehmern (n = 27) und standardisierte schriftliche Befragungen mit den Planungsteilnehmern sowie mit Teilnehmern ausgewählter Interventionen (n = 50) zum Einsatz.

Auf der Basis der Qualitätskontrolle kann einerseits die Qualität der Optimierungsmaßnahmen ständig verbessert werden (Qualitätsverbesserung). Andererseits ist auch eine Grundlage geschaffen, um den Ansatz ggf. auf andere Regionen in Deutschland übertragen zu können.

## 3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der *Inputevaluation* zeigen, dass fast alle (27 von 30) der angestrebten Beteiligten an der Kooperativen Planungsgruppe teilnahmen.

Im Rahmen der *Prozessevaluation* wird deutlich, dass im Mittel 60 % der eigentlichen Planungsgruppenteilnehmer tatsächlich an den einzelnen Sitzungen teilnehmen. Der Drop-

out lag am Ende der Planungsphase bei 51,9 %. In Bezug auf die Konstruktivität des Gesprächsklimas der Kooperativen Planungsgruppe war die Interaktion der Planungsgruppenteilnehmer größtenteils durch inhaltliche Interaktionsbeiträge determiniert (52,7 %), gefolgt von Lenkungs- (31,8 %) und sozial-emotionalen Beiträgen (15,5 %). Die sozial-emotionalen Beiträge teilen sich wiederum auf in 10,1 % positive und 5,4 % negative sozial-emotionale Beiträge. Die Teilnahme der einzelnen Stakeholdergruppen am Interaktionsprozess der Kooperativen Planungsgruppe ist nicht ganz gleichberechtigt: Den höchsten Anteil an der Gesamtinteraktion verzeichnet im Mittel die Gruppe der Moderatoren (MW: 49,9 Beiträge pro Person je Sitzung), gefolgt von den Lehrern (MW = 17,2 Interaktionsbeiträge pro Person je Sitzung), den Wissenschaftlern (MW = 11,4 Interaktionsbeiträge pro Person je Sitzung) und den Politikern (MW = 10,7 Interaktionsbeiträge pro Person je Sitzung). Die wenigsten Interaktionsbeiträge kommen der Gruppe der Sportfunktionäre (MW = 6,8 Interaktionsbeiträge je Sitzung) sowie der Eltern (MW = 3,7 Interaktionsbeiträge je Sitzung) und Athleten (beide MW = 2,4 Interaktionsbeiträge je Sitzung) zu (vgl. Abb. 1).

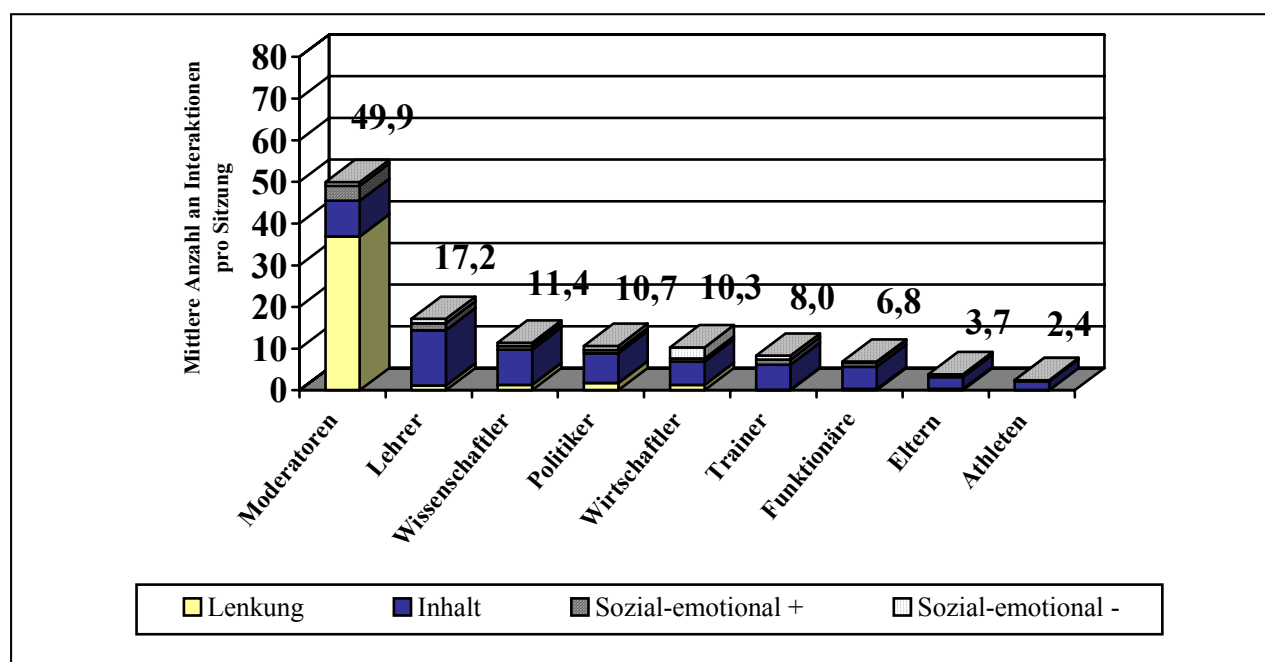


Abb. 1: Mittlere Anzahl der Interaktionsbeiträge pro Teilnehmer einer Stakeholdergruppe der Kooperativen Planung pro Sitzung.

Die *Ergebnisevaluation* zeigt z. B., dass im Anschluss an die Kooperative Planungsphase fünf von sieben geplanten Maßnahmen, d. h. (71,4 %), umgesetzt wurden. Dabei wurden sowohl in Bezug auf die Talentsuche und -auswahl, als auch auf die Talentförderung nahezu für alle im internationalen Vergleich als defizitär ermittelten Qualitätsmerkmale

(vgl. Rütten et al., 2005) Verbesserungsmaßnahmen entwickelt: beispielsweise bei der Talentförderung für sechs der acht als defizitär ermittelten Qualitätsmerkmale (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: *Relevante Qualitätsmerkmale von Talentförderung aus dem international vergleichenden Forschungsprojekt und zugehörige Maßnahmen aus der Planungsgruppe des Projekts „Talententwicklung in Mittelfranken“*

Qualitätsmerkmale	Maßnahme der Planungsgruppe
<b>Ressourcen</b>	
Unterstützung Schulen	Lehrerfortbildung und BEKO
Mittel ausreichend	Mittelfränkischer Sponsorenpool
Anzahl hauptamtliche Trainer	Keine
Betreuungsleistungen für Athleten	Sportmedizinische Betreuung und BEKO
<b>Möglichkeiten</b>	
Unterstützung Wirtschaft	Mittelfränkischer Sponsorenpool
Unterstützung Eltern	BEKO
Anzahl Talente	Keine
Unterstützung Wissenschaft	BEKO

Durch die Einrichtung einer Beratungs- und Koordinierungsstelle (BEKO) für Nachwuchsathleten in Mittelfranken (1/2 Stelle), die u. a. für die Beratung von Eltern und Athleten in Schulfragen zuständig ist und Fortbildungen für Lehrer und für Trainer (bislang 2 Fortbildungen) plant und koordiniert, wird u. a. die Verbesserung der Unterstützung der Schulen angestrebt. Fortschritte in Bezug auf die finanziellen Mittel bzw. die Unterstützung durch die Wirtschaft sollen durch einen Mittelfränkischen Sponsorenpool erreicht werden, der von der Siemens AG und der BEKO koordiniert wird. Um die sportmedizinische Betreuung der Athleten zu verbessern, wurde ein einheitlicher Untersuchungskatalog für Nachwuchsathleten erstellt, der von ausgewählten Ärzten in der Region angewendet wird. Bislang nahmen ca. 30 Athleten an dieser Untersuchung teil. Weitere Betreuungsleistungen für die Athleten erfolgen durch die BEKO. Zudem kümmert sich die BEKO um die Unterstützung durch die Eltern und arbeitet in enger Kooperation mit dem Institut für Sportwissenschaft und Sport der Universität Erlangen-Nürnberg, so dass die Unterstützung durch die Wissenschaft gewährleistet wird. Für zwei Qualitätsmerkmale wurden keine Maßnahmen entwickelt (vgl. Tab. 1).

#### 4 Diskussion

Die Ergebnisse der *Inputevaluation* sprechen für ein hohes Interesse der Stakeholder der Nachwuchssichtung und -förderung am vorliegenden Projekt. Eine mögliche Erklärung für den relativ hohen Drop-out ist in der geringen Spezifizierung für eine Sportart zu sehen; das Projekt integrierte vier Sportarten. Die *Prozessevaluation* zeigt eine starke Ori-

entierung an der Sache im Laufe des Kooperativen Planungsprozesses – d. h. an der Zielsetzung der Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung von Nachwuchssichtung und -förderung. Im Sinne der Equilibrium-Theorie von Bales (1953), der von einer notwendigen optimalen Balance zwischen aufgabenbezogenen und sozial-emotionalen Beiträgen in einer gut geleiteten, konstruktiven Debatte ausgeht, ist der Anteil an sozial-emotionalen Beiträgen recht niedrig. Außerdem sollte in ähnlichen Planungsgruppen künftig auf die gleichberechtigtere Einbeziehung aller Stakeholder geachtet werden. Die Ergebnisevaluation zeigt, dass trotz der Planung „von unten“ die im internationalen Vergleich ermittelten Defizite berücksichtigt und gezielt angesteuert wurden. Auch ist durch die Implementierung der BEKO-Stelle, die über die Projektlaufzeit hinaus bestehen bleibt und die weitere Koordination der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen übernimmt, die Nachhaltigkeit des Projekts gesichert. Eine Übertragung auf andere Regionen in Deutschland erscheint vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse sinnvoll.

## 5 Literatur

- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 111-161). Glencoe, IL: Free Press.
- Fisch, R. (1994). Eine Methode zur Analyse von Interaktionsprozessen beim Problemlösen in Gruppen. *Gruppendynamik*, 25 (2), 149-168.
- Pfützner, A., Reiß, M., Rost, K. & Tünnemann, H. (2001). Internationale und nationale Entwicklungstendenzen auf der Grundlage der Ergebnisse der Olympischen Sommerspiele in Sydney mit Folgerungen für den Olympiazzyklus 2004. *Leistungssport*, 31 (1), 20 – 25.
- Rütten, A. (2000). *Investition in Gesundheit: Kompendium zur Gesunden Region in Westsachsen*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Rütten, A., Ziemainz, H. & Röger, U. (2005). *Qualitätsgesichertes System der Talentsuche, -auswahl und -förderung*. Köln: Sport und Buch Strauß.

