



Ole Benthien, Nadine Thomas & Ralf Brand

Sportpsychologisch unterstützte Talententwicklung im Leistungssport

Ein Leitfaden für die Praxis in Sportverbänden



Ole Benthien, Nadine Thomas & Ralf Brand

Sportpsychologisch unterstützte Talententwicklung im Leistungs- sport

Ein Leitfaden für die Praxis in Sportverbänden

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Herausgeber

Bundesinstitut für Sportwissenschaft
Graurheindorfer Straße 198 · 53117 Bonn
Fon: 0228 99 640-0
Fax: 0228 99 640 90 08
E-Mail: info@bisp.de
www.bisp.de

Erscheinungsjahr

2022

Benthien, Ole; Thomas, Nadine; Brand, Ralf
Sportpsychologisch unterstützte Talententwicklung im Leistungssport.
Ein Leitfaden für die Praxis in Sportverbänden

ISBN 978-3-96523-085-9

Layout

Elke Hillenbach

Bildnachweis

Titelseite: LSB NRW / Andrea Bowinkelmann
Autorenfotos: Ralf Brand, Nadine Thomas: Philipp Sittinger

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Evaluative Selbstreflexion als Instrument zur Qualitätsentwicklung	9
3	Vorarbeit: Das eigene Leitbild als Steuerungstool	13
3.1	Die berufliche Biographie, Erfahrung und Expertise	15
3.2	Berufsethische Grundsätze und Standards	17
4	Erster Arbeitsschritt: Analyse kontextueller und struktureller Voraussetzungen	21
4.1	Erfassung der strukturellen Voraussetzungen, unter denen gearbeitet werden soll.	23
4.2	Strukturelle Voraussetzungen auf Seiten der Durchführenden.....	25
5	Zweiter Arbeitsschritt: Auftragsklärung und Angebot	27
5.1	Ziel der Auftragsklärung: Klarheit und Transparenz auf beiden Seiten	30
5.2	Angebot: Schriftliche Berichtsform der Lösungsstrategie	30
6	Dritter Arbeitsschritt: Diagnostik und Intervention	33
6.1	Theoretische Phase: Konzeptionelle Vorarbeit und Entwicklung eines Rahmenmodells	35
6.2	Optimierung der Diagnostik	41
6.3	Ergebnis der Diagnostik: Das individuelle Anforderungsprofil	45
6.4	Wichtige Aspekte von Intervention.....	47
7	Immer wichtig: Verbesserung des eigenen Qualitätsmanagements	53
8	Literaturangaben	57

1 Einleitung

1



Bildquelle: Getty Images/Kathrin Ziegler

Viele Vereine und Spitzenverbände im Sport beklagen, dass (scheinbar oder tatsächlich) immer weniger Kinder und Jugendliche Eingang in den Leistungssport finden. Doch auch die etablierten Systeme und Prozesse zur Entwicklung sportlicher Talente scheinen nicht optimal zu sein: Die Rufe nach Verbesserungen in der Nachwuchssichtung und Talentförderung durch die Sportverbände sind schon seit Längerem hörbar (z. B. OSP, 2013; Hoffmann, 2013).

Dieses Heft zeigt auf der einen Seite, wie praktisch tätige Sportpsychologinnen und Sportpsychologen einen Beitrag zur Optimierung von Nachwuchssichtung und Talentförderung leisten können. Es soll außerdem denen helfen, die sportpsychologische Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten, qualitativ hochwertige Angebote zu schaffen. Auf der anderen Seite soll das Heft eine Hilfe zur Beurteilung für diejenigen sein, die in der Sportpsychologie tätige Fachpersonen beauftragen, ob qualitativ hochwertige Dienstleistungen angeboten werden. Auf den Punkt gebracht soll das Heft ein Leitfaden zu (noch) mehr professionellem Handeln im Leistungssport sein.

Der Leitfaden basiert auf den praktischen Erkenntnissen aus dem vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) geförderten Forschungsprojekt „Entwicklung, Implementierung und Evaluierung eines Qualitätsmanagementsystems sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung mit dem Deutschen Segler-Verband“.

Dieses wurde an der Universität Potsdam von 2017 bis 2020 mit dem Deutschen Segler-Verband (DSV) bearbeitet. Mit diesem Spitzenverband wurden auch alle hier dargestellten Maßnahmen erprobt und für nützlich befunden.

Zentral für diesen Leitfaden sind die von uns sogenannten Reflexionsräume. Sie heißen so, weil mit ihrer Hilfe die eigene Praxis durchdacht werden kann. Und zwar gleichzeitig kritisch und lösungsorientiert, indem Praktikerinnen und Praktiker mit Hilfe dieses Hefts ihr Tun in Hinblick auf dessen Qualität beurteilen, überdenken und optimieren können.

Für die diagnostische Begleitung des Projekts wurde die Co-Autorin dieses Leitfadens gewonnen. Außerdem flossen langjährige Erfahrungen aus dem an der Universität Potsdam angesiedelten Landesteam Sportpsychologie Brandenburg ein. Dieses ist seit 2009 unter anderem mit der sportpsychologischen Betreuung von jährlich mehr als 1.000 Nachwuchsathletinnen und Nachwuchsathleten an den Spezialschulen Sport (Eliteschulen des Sports) des Landes betraut (Benthien, Grote & Brand, 2013).

Wie arbeitet man mit diesem Leitfaden für optimalen Gewinn?

Die grundlegende Idee des Leitfadens ist es, die Nutzerinnen und Nutzer dabei zu unterstützen, Reflexionsräume zu eröffnen, die dazu dienen, die eigene Praxis in Hinblick auf ihre Qualität zu beurteilen, zu überdenken und zu optimieren.

Daher haben wir den Leitfaden auch um unterschiedliche, für uns relevant erscheinende, Reflexionsräume herum aufgebaut. Diese in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellten Reflexionsräume sind jeweils auf ähnliche Weise gestaltet.

Wiederkehrende Gestaltungselemente sind für die Nutzerinnen und Nutzer gut sichtbar im Text zu erkennen:

Das Wichtigste in Kürze

Zu Beginn fassen wir das Wichtigste eines jeweiligen Reflexionsraums zusammen. So ist den Nutzerinnen und Nutzern gleich klar, worum es geht und worauf der Fokus gerichtet ist.

Hintergrundinfo

Hier werden Informationen angeboten, die die Inhalte des jeweiligen Reflexionsraums vertiefen. Die Leserinnen und Leser können dann, bei Interesse, eigene Erkundungen des Themenbereichs starten.

Praxisbeispiel

Zur Veranschaulichung bieten wir immer wieder Praxisbeispiele an. Diese sind aus unserer eigenen Arbeit gewonnen. Einige Beispiele spiegeln unser unmittelbares Vorgehen im oben genannten Projekt mit dem DSV wider. Sie sind entsprechend gekennzeichnet. Unsere Beispiele sollen die jeweiligen Reflexionsräume lebendiger und abstraktere Inhalte anschlussfähiger für die Umsetzung in die eigene Praxis machen.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Hier finden sich Fragen, deren Beantwortung unserer Erfahrung nach konkrete Hilfen sein können, um einen Reflexionsraum zu betreten. Die Beantwortung der Fragen soll dazu dienen, eigene Praxis kritisch auf bestehende qualitätssichernde Aspekte zu beleuchten, Impulse für qualitätsoptimierende Veränderungen auszulösen oder um bestehende gute Praxis zu konservieren.

2 Evaluative Selbstreflexion als Instrument zur Qualitätsentwicklung

2



Bildquelle: shutterstock/sergign

Das Wichtigste in Kürze

Das Heft richtet sich an Praxis-Schaffende, die mit entsprechendem Qualifikationshintergrund ihre Arbeit bei der Entwicklung sportlicher Talente systematisch an fachlichen Gütekriterien ausrichten und diese Standards laufend evaluieren wollen oder müssen. Der Leitfaden gibt *Anregungen zum konsequenten Qualitäts-(Selbst)management*. Er soll helfen, Praxis als qualitativ hochwertiges, professionelles Handeln zu gestalten.

Qualitativ hochwertig wird Handeln in der Praktischen Sportpsychologie dann, wenn nicht „nur“ allgemeines Wissen geschaffen, sondern anliegende, ganz konkrete Aufgaben bewältigt werden, die sich in einem bestimmten **Kontext** ergeben. Ob es sich um gute oder schlechte sportpsychologische Praxis handelt, kann deshalb niemals unabhängig vom jeweiligen Fall, der unter bestimmten Rahmenbedingungen (Situation, Kontext) stattfindet, bestimmt werden. Professionelles Handeln entsteht in der Praktischen Sportpsychologie also vor allem dann, wenn es als **fallzentrierte Praxis** begriffen wird (Benthien & Heiss, 2019).

Fälle unterscheiden sich nun einmal: Was als Intervention in einen Fall gut und richtig ist, was zum Beispiel für den einen Spitzenverband funktioniert, kann für den nächsten höchst unpassend oder falsch sein. Professionell handelnde Praktikerinnen und Praktiker müssen deshalb, um der Einzigartigkeit jedes neu anliegenden Falles ausreichend gerecht zu werden, ihre eigene **Praxis kontinuierlich reflektieren**. Wer dies tut, erfüllt eine zentrale Bedingung zur Sicherung der Qualität eigener Praxistätigkeit.

Dieser Leitfaden schafft daher **Anleitung zur systematischen Reflexion von Praxis**. Das Management einer guten Praxis (sei es von Seiten der beauftragenden Personen oder von Seiten der in der Praxis Tätigen) bedeutet für uns, dass es sich entlang einer **evaluativen Selbstreflexion** von am Einzelfall orientierten Prozessen und Strukturen entwickeln sollte.

Daher ist es für uns naheliegend, Qualitätsentwicklung von sportpsychologischer Praxis, die zur Optimierung von Talententwicklungssystemen im Leistungssport nützlich ist, über Reflexionsräume verlaufen zu lassen (ebd.).

Reflexionsräume, als Mittel evaluativer Selbstreflexion der eigenen Praxis, eröffnen sich immer dann, wenn sich Praktikerinnen und Praktiker Gedanken über die Gestaltung und Ausrichtung ihrer Praxis machen, sie bewerten, auf Grundlage dieser Überlegungen anders ausrichten oder gezielt aufrechterhalten. In den Reflexionsräumen können dann ganz spezifische, für die jeweilige Praxis relevante Stell-schrauben identifiziert werden, deren Benutzung einem dient: der Entwicklung und Pflege einer qualitativ hochwertigen Praxis.

Reflexionsräume dienen außerdem der **Formulierung von Gütemaßstäben**, an denen Praxis evaluiert werden kann. Bedient man sich gut vorstrukturierter Reflexionsräume, dann wird eine weitere zentrale Grundbedingung zur Sicherung der Qualität eigener Praxistätigkeit erfüllt. Daneben helfen die Gütemaßstäbe, sich selbst und anderen Antworten auf die Frage zu geben, welche Werte und Grundannahmen der eigenen Praxis zu Grunde liegen und aus welchen Quellen diese stammen. Wir nennen dies dann **gerichtete Selbstreflexion**, und der Leitfaden soll genau solche ermöglichen.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende**Leitfragen zur guten Praxis und für professionelles Handeln**

- › Was ist gut an meiner Praxis und woran erkenne ich das?
- › Wie begründet sich mein Urteil, dass meine praktische Tätigkeit gut ist?
- › Woran erkennen Andere (z. B. Kolleginnen und Kollegen, Sportlerinnen und Sportler oder Auftraggebende), dass meine Arbeit gut ist?
- › Was kann ich tun, damit das Gute bzw. Wirksame an meiner Praxis kontinuierlich fortgeführt wird und zu einem charakteristischen Merkmal meiner Arbeit wird?
- › Was kann ich verändern, dass meine Praxis (noch) besser wird?
- › Woran können andere Akteure im System dann feststellen, dass meine Arbeit (noch) besser geworden ist?

3 Vorarbeit: Das eigene Leitbild als Steuerungstool

3



Bildquelle: AdobeStock/Vitalii Vodolazskyi

Das Wichtigste in Kürze

Das eigene Leitbild umfasst die dem eigenen Handeln zu Grunde liegenden Annahmen und Sichtweisen. Praxis-Schaffende sind gut beraten, sich hin und wieder die Mühe zu machen, sich das eigene Leitbild explizit zu machen und intensiv vor Augen zu führen. Es lässt sich formulieren, quasi als Kondensat über die in der Vita gesammelte Erfahrung und Expertise sowie die berufsethischen Standards und Überzeugungen.

Immer wieder einmal stellen sich in der Sportpsychologie praktisch Tätigen knifflige Auftragsanfragen. Im Kontext sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung zum Beispiel die folgende: „Könnte man vielleicht psychologische Tests dafür nutzen zu entscheiden, ob junge Aktive die für eine erfolgreiche leistungssportliche Karriere notwendigen Persönlichkeitsvoraussetzungen mitbringen (z. B. ob sie ausreichend leistungsmotiviert sind)?“ und „Am besten wäre es doch, wenn die die Sichtungsmassnahmen begleitenden sportpsychologischen Experten und Expertinnen den sichtenen Trainerinnen und Trainern gleich bei jedem Kandidaten ganz eindeutig sagen würden, wer geeignet für den Spitzensport ist, und wer nicht.“ Dies dann am besten gleich in Form eines eindeutigen Ampelsystems, mit grün für die späteren Stars, und rot für die, die nicht für den Leistungssport taugen...

In Situationen wie diesen, die weitreichende Konsequenzen unseres Handelns für die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, bereithalten, ist es wichtig, möglichst **gut begründet** vorzugehen. Dazu müssen Arbeitshypothesen explizit gemacht und **bewusste Entscheidungen** (inhaltliche, formale und prozedurale) getroffen werden. Als **Orientierungshilfe zur Navigation** durch die zahlreichen Entscheidungsprozesse hat sich für uns die **Arbeit mit dem eigenen Leitbild** als nützlich erwiesen.

Das Leitbild stellt eine handlungs- und praxisleitende Idee dar, an dem sich die Arbeit in den unterschiedlichen sportpsychologischen Dienstleistungsbereichen ausrichtet (Benthien & Heiss, 2019). Es hat (meist implizit) eine außerordentlich große Auswirkung auf das, was in der Praxis getan und auch nicht getan wird. Denn das Leitbild ist Ausdruck und Grundlage der eigenen professionellen Identität. Es speist sich aus der Lebens- sowie Berufserfahrung (Fach- und Erfahrungswissen) sowie ethischen Standards (Normen).

Doch welches sind die eigenen handlungsleitenden Grundsätze? Um den Reflexionsraum zum eigenen Leitbild zu eröffnen, schlagen wir die individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitbild auf zwei Ebenen vor:

- a. Die individuelle berufliche Biographie, also die in den Berufsjahren angesammelte Erfahrung und Expertise;
- b. die berufsethischen Grundsätze und Standards.

3.1 Die berufliche Biographie, Erfahrung und Expertise

Sportpsychologische Expertinnen und Experten haben, wenn sie professionell tätig werden, bereits eine berufliche Vita. Diese beinhaltet ein abgeschlossenes Studium, zusätzlich Aus- und Fortbildungen sowie bereits im Bereich der praktischen Sportpsychologie oder der Beratung von Menschen gesammelte Erfahrungen. Die Vita ist also geprägt durch bestimmte Denkschulen, Erfahrungen und berufliche Schwerpunkte (Brand et al., 2014).

Besonders die **Qualifikationen der Sportpsychologinnen und Sportpsychologen** sind für die Qualität der Talententwicklungspraxis zentral. Damit sind das Wissen und die Fertigkeiten gemeint, die sich mit den Bedingungen von Exzellenz und Leistung beschäftigen und welche im Rahmen von sowohl Aus- und Fortbildungen als auch Training und Praxiserfahrung sowie Super- und Intervision erworben wurden. Welche Qualifikationen gefordert werden, hängt dabei unter anderem vom konkreten Auftrag ab.

Hintergrundinfo

Die Vita bestimmt...

In der Summe bestimmt die Vita **die dem Praxishandeln zu Grunde liegenden Annahmen und Sichtweisen**. Sie bestimmt, auf welche Theorien und Modelle man zurückgreift, um beispielsweise die Unterschiede im Erleben und Verhalten von Sportlerinnen und Sportlern zu erklären. Zum Beispiel, was weiß ich fachlich über die Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und den Erwerb von Kompetenzen?

Auf der anderen Seite impliziert die Vita immer auch Grenzen des professionellen Handlungsvermögens. Beispielsweise kann eine Praktikerin auf Grund ihrer beruflichen Vita besonders geübt im Coaching, jedoch wenig versiert im Umgang mit komplexen diagnostischen Fragestellungen sein.

Mit Blick auf das oben genannte Beispiel, die Anfrage um ein Ampelsystem zur Bewertung der Persönlichkeitseigenschaften von jungen Sportlerinnen und Sportlern, muss man sich zum Beispiel fragen, ob ein solches Vorgehen zu den eigenen Überzeugungen passt. Wir schlagen vor, dass man sich sowohl die eigene Expertise als auch die eigenen Begrenzungen sehr bewusst vor Augen führt!

Um einen Eindruck davon zu vermitteln, wie ein Leitbild „innerlich führen“ und Entscheidungen in der Praxis bewusst beeinflussen kann, beschreiben wir Ausschnitte unserer eigenen professionellen Leitplanken im Praxisbeispiel-Kasten (und geben damit zu verstehen, wie wir auf die Anfrage um ein Ampelsystem reagiert hätten bzw. schon einmal reagiert haben).

Praxisbeispiel

Handlungsleitende Grundsätze aus unserer eigenen beruflichen Praxis (Talentfindung und Talententwicklung)

- (1) **Co-kreative Arbeitshaltung:** Die Erkennung und individuelle Förderung sportlichen Talents sind im Prozess anzulegende Aufgaben. Dabei zählt neben diagnostischen Aspekten, vor allem die sportpsychologische Intervention zur Förderung der Potentialentfaltung zu den zentralen Aufgaben. Die beiden Aufgaben bauen aufeinander auf und sind interdependent. Jeweils für sich genommen halten die beiden Aufgaben trotzdem unterschiedliche Anforderungen bereit: Unserer Erfahrung nach kommt es in den seltensten Fällen vor, dass wir als Praktische Sportpsychologinnen und Sportpsychologen zu allen Bereichen von Talentfindungs- und Talententwicklungsprozessen Expertise mitbringen. Dies bedeutet für uns, dass wir immer wieder gezielt Kolleginnen und Kollegen einbinden, die unsere Expertise auftragsspezifisch und adäquat ergänzen. Auch erscheint es uns wichtig, mit zentralen Akteuren im Spitzenverband intensiv zusammenzuarbeiten. Durch die co-kreative Arbeitshaltung stellen wir sicher, dass unseren Auftraggebenden die besten Lösungen und professionelle Arbeitsweise garantiert sind.
- (2) **Keine Selektion im Nachwuchsbereich:** Die wohl grundlegendste und unser Vorgehen am weitreichendsten beeinflussende Annahme ist unser Blick auf das Thema Talentidentifikation. Vor dem Hintergrund unseres Fachwissens fokussieren wir uns bei unserer Arbeit mit dem sportlichen Nachwuchs vornehmlich auf psychologische Fähigkeiten und Fertigkeiten. Da diese in der Regel erlern- und trainierbar sind, verstehen wir unseren Arbeitsauftrag folglich nicht als Unterstützung bei der Selektion sportlicher Talente. Dies betrifft insbesondere den Umgang mit sportpsychologischen Leistungskriterien, die durch diagnostische Verfahren operationalisiert wurden.

Vor unserem beruflichen Hintergrund erscheint es uns nicht sinnvoll, z. B. eine Auswahl von Nachwuchssportlerinnen nach Cut-Off Werten in (sport-)psychologischen Fragebögen vornehmen zu wollen. Vielmehr wollen wir den Blick auf psychologische Ressourcen ermöglichen sowie Entwicklungswege und damit verbundene Fördermöglichkeiten aufzeigen. Wir sehen es als wichtig an, Strukturen zu schaffen, die eine gezielte und dem jeweiligen Potential entsprechende Förderung und Entwicklung des Nachwuchses ermöglichen. Das übergeordnete Ziel unserer Arbeit besteht also darin, uns an der Schaffung eines Milieus zu beteiligen, in dem sich Nachwuchs optimal entwickeln kann. Hierfür wollen wir mit unserer Expertise hilfreiche Entwicklungs- und Trainingsprozesse anstoßen.

(3) Entwicklung des Nachwuchses ist nicht unabhängig von der Umwelt: Eine weitere, unser Vorgehen stark prägende Annahme ist die, dass die Entwicklung leistungssportlichen Nachwuchses nicht unabhängig von der Umwelt, in der sie stattfindet, betrachtet werden darf. Neben individuellen Voraussetzungen spielen vor allem auch Übung, Unterstützung und Förderung von Talent eine beträchtliche Rolle. Das sportliche Umfeld kann demnach leistungsförderlich oder -hinderlich sein. Aus unserer Sicht heraus kann unsere Arbeit nur in ein System eingebettet sein, welches die notwendigen Bedingungen zur optimalen Entfaltung von Talent hergibt. Entsprechend sehen wir es ebenfalls als unsere Aufgabe in der sportpsychologischen Talentförderpraxis an, Verbände, Trainerinnen und Trainer in einer ganzheitlichen Optimierung ihres Talententwicklungssystems zu unterstützen.

3.2 Berufsethische Grundsätze und Standards

Die im vorangehenden Abschnitt genannten Aspekte des Leitbildes sind Ausdruck des individuellen Ausbildungs-, Erfahrungs- und des von bestimmten Theorien geprägten Wissenshintergrunds. Darüber hinaus fließen in unsere Arbeit auch allgemeine berufsethische Grundsätze und Standards ein.

Sie können für das gesamte Feld professionalisierten sportpsychologischen Handelns gelten, jedoch auch für unterschiedliche Praxisfelder spezifiziert sein. Sie lassen sich als **absolute Mindestanforderungen für Qualität** an die Praxis verstehen und beziehen sich in der Regel auf **formale Qualifikationsnachweise und die Einhaltung von Handlungsrichtlinien**.

Aus den nachfolgend genannten Goldstandards leiten sich für uns weitere Überzeugungen im persönlichen Leitbild ab. Einige davon sind im nächsten Praxisbeispiel-Kasten zusammengefasst.

Hintergrundinfo

Notwendige Mindeststandards gelingender Praxis

Um einen soliden Einblick in den Bereich der berufsethischen Dimension der praktischen Sportpsychologie zu erhalten, empfehlen wir unbedingt die Lektüre von Hermann (2019).

- Zu den Mindeststandards zählt für uns, dass sportpsychologisch tätige Beraterinnen und Berater (Coaches) auch als Sportpsychologie-Expertin oder Sportpsychologie-Experte zertifiziert sind, d. h. dass sie das entsprechende asp-Curriculum Sportpsychologie erfolgreich durchlaufen haben (siehe www.asp-sportpsychologie.org).
- Zu den Mindeststandards, die unbedingt einzuhalten sind, zählen wir selbstverständlich die Ethikleit- und -richtlinien der asp und des BDP (<http://www.asp-sportpsychologie.org/statements.php>, <http://www.bdp-verband.org/bdp/verband/ethik.shtml>). In diesen wird beschrieben, welche Aspekte das Verhalten von sportpsychologischen Expertinnen und Experten leiten sollen. Beide Organisationen betonen das Wohl des Klienten bzw. der Klientin und den Schutz der Menschenwürde. Das professionelle Agieren von sportpsychologischen Expertinnen und Experten ist nach diesen Grundsätzen auszurichten.

Einen guten Einblick in die Mindeststandards für das Arbeitsfeld Diagnostik, das bei der Talentsuche essentiell ist, ermöglicht beispielsweise die Lektüre folgender Richtlinien:

- Psychologische Diagnostik ist ein umfassender Prozess, daher ist es z. B. mit der Prüfung der Güte der Tests, die im Rahmen des Prozesses verwendet werden, alleine nicht getan. Bevor ich praktisch aktiv werde, sollte ich mir über die einzelnen Schritte in diesem Prozess bewusst werden. Einen guten Überblick bieten die „Richtlinien für den diagnostischen Prozess“ von Westhoff und Kollegen (2003).
- Mit Blick auf die Auswahl valider Tests und des Vorgangs des Testens in der praktischen Anwendung empfiehlt sich das Studium des TBS-TK, das Testbeurteilungssystem des Diagnostik- und Testkuratoriums (2018), sowie die DIN 33430 (DIN, 2016), die in der Eignungsdiagnostik, die Qualitätsanforderungen guter Praxis definiert und somit auch für unseren vorliegenden Aufgabenbereich eine gute Orientierung bietet.

Praxisbeispiel

Handlungsleitende Grundsätze aus unserer eigenen beruflichen Praxis (berufsethische Standards: Talentfindung und Talententwicklung)

- (4) **Vorsicht mit Empfehlungen:** Wir distanzieren uns im Rahmen der Talententwicklung klar davon, Empfehlungen abzugeben, die den Rahmen sportpsychologischer Expertise verlassen. Dazu gehört insbesondere die langfristige Erfolgsprognose noch junger Athletinnen und Athleten. Sportliche Leistung ist multideterminiert, und die Entwicklungsverläufe von Talenten sind in der Regel höchst individuell und diskontinuierlich. Nicht allein deshalb ist eine Vorhersage sportlicher Leistungen anhand von Zahlen aus sportpsychologischer Perspektive im Nachwuchsalter nicht möglich.
- (5) **Vertraulicher Umgang mit sensiblen, personenbezogenen Daten:** Individuelle, personenbezogene Daten, die aus psychometrischen Studien hervorgehen, liefern uns eine wichtige Grundlage für die Beratung. Sie sollten jedoch von sportpsychologischen Expertinnen oder Experten stets verantwortungsvoll behandelt und ausschließlich für den Zweck der Standortbestimmung mit anschließender Intervention eingesetzt werden. Aus Achtung vor den Rechten und der Würde der Athletinnen und Athleten werden sie weder an diese, noch an die Trainerinnen, Trainer oder irgendwelche Funktionäre in schriftlicher Form weitergereicht (vgl. Berufsethische Prinzipien der Deutsche Gesellschaft für Psychologie und Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, 2016). Für uns hat sich mündliches Feedback und Beratung als Best Practice erwiesen.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Das eigene Leitbild als Steuerungstool

- Halten Sie sich ihr eigenes Leitbild vor Augen: Was bedeutet Talentförderung für Sie ganz konkret und welche Ziele streben Sie dabei an?
- Welche berufsethischen Grundsätze und Standards gelten im vorliegenden Kontext?
- Vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Biographie, Ihrer eigenen Erfahrungen und Expertise:
 - Was können Sie selbst am besten und welche Aufgaben werden Sie (deshalb) persönlich übernehmen?
 - Für welche Aufgaben sollten Sie andere Expertinnen und Experten hinzuziehen, weil Sie sich selbst nicht so gut auskennen?

4 Erster Arbeitsschritt: Analyse kontextueller und struktureller Voraussetzungen



Bildquelle: Getty Images/aleksandarvelasevic

Das Wichtigste in Kürze

Werden sportpsychologische Dienstleistungen im Bereich der Talententwicklung im Leistungssport angeboten, geschieht dies in einem spezifischen Kontext und unter spezifischen strukturellen Voraussetzungen. Wir empfehlen daher, dass sich Praxis-Schaffende zu Beginn ihrer Arbeit einen guten Überblick in und über die Strukturen verschaffen, in denen gearbeitet werden soll.

Zu den strukturellen Voraussetzungen gehören Aspekte wie die **materielle, finanzielle und personelle Ausstattung** sowohl auf Seiten der Sportpsychologinnen und Sportpsychologen als auch auf Seiten der Auftragerteilenden. Es lohnt sich, sich um Einblick in die **Betriebsstruktur der Auftragerteilenden** zu bemühen, Spezifika der Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen in der Talententwicklung zu erfassen sowie Einbettungen in größere organisationale Netzwerke abzubilden.

Für die Identifikation und Entwicklung von sportlichen Talenten spielt der Rahmen, in dem dies stattfindet, eine wichtige Rolle: Auf der einen Seite kann diese Umwelt so organisiert sein, dass sich in ihr Talentidentifikation und -entwicklung zufällig, spontan und durch Eigeninitiative einzelner Personen oder Einrichtungen ereignet. Auf der anderen Seite kann Talententwicklung langfristig geplant und in eigens dafür erschaffenen Fördereinrichtungen stattfinden. Begeben sich sportpsychologische Expertinnen und Experten in die Praxis des organisierten Leistungssports (in Deutschland), so ist davon auszugehen, dass sie eine Umwelt vorfinden werden, die eher Eigenschaften des letztgenannten Poles aufweisen wird.

4.1 Erfassung der strukturellen Voraussetzungen, unter denen gearbeitet werden soll

Eine genaue Kenntnis davon, wie die beauftragende Einrichtung aufgebaut ist und ihr Talententwicklungssystem strukturiert ist, macht den gezielten Zugang zu den verantwortlichen Personen innerhalb des jeweiligen Systems leichter. Zum anderen ergeben sich aus der Einsicht in vorhandene Strukturen oft vielfältige Anknüpfungspunkte zur Optimierung bereits bestehender Talententwicklungssysteme.

Um die strukturellen Voraussetzungen erfassen zu können und **Einblick in den Aufbau der beteiligten Organisationen, samt der in ihnen handelnde Personen** zu erhalten, erscheinen uns die folgenden Punkte besonders beachtenswert:

- › Bitten Sie um die Möglichkeit der Einsichtnahme in Dokumente wie Organigramme, Kadersystem, Rahmentrainingspläne, etc. Formelle Strukturen, wie die jeweilige Organisation aufgebaut ist, lassen sich so oft gut erfassen.
- › Klären Sie vorab, welche Maßnahmen zur sportpsychologischen Talententwicklung bereits bestehen bzw. wie diese im Talententwicklungssystem verankert sind.
- › Informationen zu informellen Strukturen, wie Kommunikationswege, informelle Hierarchien, o. ä., lassen sich erfahrungsgemäß gut aus halbstrukturierten Interviews generieren.
- › Aus der Einsicht in formelle und informelle Strukturen können dann auch die Personen identifiziert werden, die sich im Talententwicklungssystem bewegen. Dazu gehört das Personal, wie Sichtungstrainerinnen und -trainer, Entscheidungsträgerinnen und -träger im Verband (Sportdirektorinnen und -direktoren, Leistungssportreferierende usw.) mit deren Kompetenzen und Qualifikationen, Verantwortlichkeiten und Verbindungen zu anderen Personen bzw. Strukturen.

- › Daneben ist zu klären, wer Ansprechpersonen sind, mit wem direkt gemeinsam Aktivitäten geplant und umgesetzt werden sollen und wer geplante Maßnahmen autorisieren muss, damit sie umgesetzt werden können.
- › Auch sollte ein Überblick vorliegen, wie die Auftraggeberin oder der Auftraggeber in größere organisationale Zusammenhänge bzw. Netzwerke eingebettet ist (bspw. das DOSB-Fördersystem).
- › Zu guter Letzt sollte außerdem die materielle Ausstattung des Spitzenverbandes für das zu bearbeitende Projekt erfragt werden.

Neben den internen, also innerhalb des Talententwicklungssystems vorhandenen Strukturen, sollten immer auch **Verknüpfungen zu anderen relevanten Organisationen** herausgefunden und festgehalten werden.

Hintergrundinfo

Finanzielle Ressourcen als entscheidender Faktor

Insbesondere die materielle Ausstattung ist im Vorfeld zu klären. Denn oft sind die finanziellen Mittel, die z. B. ein Spitzenverband für das Talententwicklungssystem und dessen Optimierung aufbringen *kann*, eine relevante Größe und vielleicht der limitierende Faktor der zu planenden Maßnahmen – besonders, weil davon auch die personelle und weitere materielle Ausstattung maßgeblich beeinflusst sind. Eine Aufgabe, die sich hieraus ergeben könnte, wäre es, den Auftraggebern dahingehend zu beraten, wie z. B. finanzielle Unterstützung durch Drittmittelgeber akquiriert werden kann (z. B. durch die Beantragung von Projekten beim BISp, DOSB, o. ä.).

Hintergrundinfo

Spezifische Systematik des langfristigen Leistungsaufbaues (LLA)

In Deutschland wird die Entwicklung von sportlichen Anfängern bis hin zur Spitzensportlerin oder zum Spitzensportler entlang einer spezifischen Systematik des langfristigen Leistungsaufbaues (LLA) (DOSB, 2013) gedacht und betrieben. Diese sieht explizit eine Talentsuche zu Beginn der ersten Trainingsjahre vor, die sich daran anschließende Talentförderung soll sich dann bis zum Ende des Juniorenbereichs erstrecken. Je nach Trainingsabschnitt sind unterschiedliche Personen und Einrichtungen in den Prozess der Talentsuche und -entwicklung involviert: Am Anfang des sportlichen Trainings sind es insbesondere die Vereine und deren Personal, die die Talentidentifikation und Talententwicklung mehr oder weniger systematisch betreiben. Im weiteren Verlauf (LLA) kommen dann weitere Organisationen und Förderstrukturen hinzu. Dies können z. B. die Landesverbände, Sportschulen oder die Spitzenverbände sein. Idealerweise stehen die einzelnen Institutionen und die in ihnen arbeiten Personen netzwerkartig miteinander in Verbindung, um frühzeitig sportliche Talente zu identifizieren und zu fördern.

4.2 Strukturelle Voraussetzungen auf Seiten der Durchführenden

Nicht nur auf Seiten der Auftragerteilenden gilt es, eine Analyse der strukturellen Voraussetzungen vorzunehmen – auch für sportpsychologische Expertinnen und Experten ist es hilfreich, die eigenen Voraussetzungen zu reflektieren. Konkreter geht es hier um die Arbeitsvoraussetzungen, die notwendig sind, um professionelle Dienstleistungen im Bereich der sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung anbieten zu können.

Zu Beginn der Auftragsklärung sollte geprüft werden, unter welchen **notwendigen materiellen Voraussetzungen** die eigene Arbeit gelingen kann. Zu den Bedingungen, die die Qualität der Talententwicklungspraxis beeinflussen, gehören u. a. Ressourcen wie Zeit, Geld, Räume, Software und auch Lizenzen, die für den Einsatz von Diagnostik benötigt werden. Außerdem sollten sich Praxis-Schaffende im Voraus dazu Gedanken machen, welche Budgets für die zu erbringenden Leistungen angemessen sind. Klarheit bezüglich der finanziellen Bedingungen, auf sich selbst und den Auftraggebenden bezogen, ist die Voraussetzung für eine solide Mittelkalkulation und das Erstellen von Kostenvoranschlägen im Rahmen der Auftragsverhandlungen.

Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen aus der Sportpsychologie oder zu anderen Disziplinen spielen besonders dann eine Rolle, wenn **Kooperationen** angestrebt werden. Aufgrund der Komplexität der Aufträge sind die in der sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung oft benötigten Qualifikationen, beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die qualitativ hochwertige Erfüllung des umfassenden komplexen Auftrages benötigt werden, nicht in einer Person oder einem Betrieb vereint. So können z. B. Aspekte der Optimierung von Organisationsstrukturen eines beauftragenden Verbands in den Vordergrund des Arbeitsauftrages treten. Verfügt der oder die Praxis-Schaffende jedoch nicht über die notwendige Qualifikation und Erfahrung im Bereich der Organisationsentwicklung, so kann es hilfreich sein, hierfür befähigte Andere aus dem eigenen Netzwerk in die Auftragsabwicklung einbinden zu können.

Durch eine Zusammenarbeit können Aufträge trotz fehlender Expertise im eigenen Betrieb dennoch in vollem Umfang auf professionelle Weise erfüllt werden. Eine Übersicht über die verbundenen Strukturen kann den Prozess der Kooperationsaufnahme erleichtern.

Praxisbeispiel

Kooperatives Arbeiten

Neben ihrer wissenschaftlichen Anstellung an einer Universität arbeitet die Sportpsychologin freiberuflich in der sportpsychologischen Betreuung von Sportlerinnen und Sportlern. Für die anstehenden Auftragsverhandlungen mit dem anfragenden Spitzenverband möchte sie sich gut positionieren und dem Auftraggeber aufzeigen können, welche Leistungen sie professionell liefern kann. Daher hat sie seine strukturellen Voraussetzungen auf überschaubare Weise in einer Power-Point-Präsentation festgehalten. Darüber hinaus hat sie die gegenwärtige Auftragslage analysiert und zeitliche Verfügbarkeiten ermittelt, die sie für die anstehende Aufgabe aufbringen kann.

Die Sportpsychologin ist grundlegend für den Umgang mit Psychodiagnostik qualifiziert, ihrem Leitbild widerspricht es jedoch, solche einzusetzen, ohne dass sie ausreichend theoretisch fundiert wäre. Daher nimmt sie Kontakt zu einer Kollegin aus dem Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie auf. Die Kollegin hat weitreichende Erfahrung im Bereich der Personalentwicklung und der beruflichen Eingangsdiagnostik, sodass sie bei den möglichen Aufgaben qualifiziert unterstützen kann.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Analyse struktureller Voraussetzungen

- Wie ist der Spitzenverband als Organisation strukturiert? Wie ist er personell ausgestattet?
 - Wie viele und welche Personen agieren im Talentfördersystem (Funktionärinnen und Funktionäre, Trainerinnen und Trainer, Athletinnen und Athleten, und weitere damit verbundene Personen)?
 - Wie stehen diese (hierarchisch und informell) in Beziehung zueinander?
 - Welche informellen Strukturen und Abläufe sind für das Gelingen von Talententwicklung ausschlaggebend (z. B. Kommunikationswege, Verantwortlichkeiten)?
 - Wer besitzt welche Kompetenzen, übt welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten aus? Welche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger müssen einbezogen werden?
 - Gibt es Dokumente in Form von Verschriftlichungen und Übersichten (z. B. Organigramme, Kaderstruktur, Rahmentrainingspläne)?
- Welche materiellen Bedingungen liegen vor?
 - Auf welche finanziellen Ressourcen kann im Projekt sicher zurückgegriffen werden? Welche (weiteren) „Töpfe“ gibt es, aus denen gegebenenfalls Gelder akquiriert werden können?
 - Können Räumlichkeiten genutzt werden?
- Gab es bereits (sportpsychologische) Maßnahmen?
 - In welchem Umfang haben Maßnahmen stattgefunden und unter welchen Voraussetzungen?
 - Gibt es dazu Material, das gesichtet werden müsste?
 - Waren Expertinnen oder Experten einbezogen?
 - Wurde eine (fundierte) Diagnostik durchgeführt? Folgten daraus spezielle Maßnahmen und wenn ja, wie sahen diese aus?
 - Sind Personen, die an früheren Prozessen mitgewirkt haben, noch im System aktiv? Falls ja, sollen sie (ggf. wie sollen sie) informiert oder einbezogen werden?
- Inwiefern sind Ressourcen vorhanden, um ein Optimierungsprogramm für das Talententwicklungssystem einzuleiten, ohne dass dabei eigene (berufsethische) Grundsätze vernachlässigt werden?
- Welche Ressourcen sind begrenzt? In welchem Maß könnte das die Durchführung von Maßnahmen beeinflussen?
- Was kann ich personell einbringen (eigene Arbeitskraft, Mitarbeitende)? Über welche für Talententwicklung relevanten Qualifikationen verfüge ich? Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich daraus für die angebotenen Leistungen?
- Was kann ich materiell einbringen? Welche zeitlichen Verfügbarkeiten sind vorhanden? Welche finanziellen Bedingungen liegen vor? Wie ist der Zugang zu psychologischen Testverfahren und Erhebungs- sowie Auswertungssoftware?
- Kann/muss/sollte ich Kolleginnen und Kollegen einbinden? Welche Kooperationen sind möglich oder notwendig, um den Auftrag professionell und qualitativ hochwertig zu erfüllen?

5 Zweiter Arbeitsschritt: Auftragsklärung und Angebot

5



Bildquelle: GettyImages/Hiraman

Das Wichtigste in Kürze

Bei der Auftragsklärung gilt es, gemeinsam mit den Auftragerteilenden die Problem- oder Fragestellung herauszuarbeiten, für die mit Hilfe der Zusammenarbeit eine Lösung gefunden werden soll und die das Ziel der Zusammenarbeit darstellt. Es geht darum, die Charakteristika der jeweiligen Problemsituation auf Seiten der Auftragerteilenden zu verstehen und herauszuarbeiten. Gleichfalls ist auf der eigenen Seite zu prüfen, welches Vorgehen, welche Maßnahmen und Interventionen zur Lösung der Situation beitragen können. Zudem ist zu definieren, welcher Effekt mit der eigenen Arbeit zu erwarten ist.

Die Auftragsklärung ist ein zentraler Ausgangspunkt in der unmittelbaren Arbeit mit den Auftragerteilenden. Sie sollte daher strukturiert vorgenommen werden. Eine solide gemachte Auftragsklärung erfasst und beleuchtet den zu verändernden bzw. zu optimierenden Ausgangszustand, den gewünschten Lösungszustand sowie die Mittel und Wege, wie dieser Zustand erreicht werden kann. Eine gute Auftragsklärung verhilft Auftragnehmenden und Auftraggebenden zu Transparenz und Klarheit darüber, welche Ziele und Wege zur Zielerreichung gangbar sind – und welche nicht.

Wird von Spitzensportverbänden sportpsychologische Expertise zur Unterstützung der Talententwicklung eingeholt, dann meistens mit dem Anliegen, ein bestehendes Talententwicklungssystem sportpsychologisch anzureichern. Oft haben die Auftragerteilenden dabei bereits konkrete Vorstellungen darüber, welche Unterstützungsleistung sie sich wünschen. Die **Festlegung des Gegenstandsbereiches** sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung bildet den Kern der Auftragsklärung. Mittels einer **Erkundungsphase** sollte er explizit gemacht werden.

Gerade im Sichtungsbereich sind Verantwortliche beispielsweise häufig auf der Suche nach treffsicheren Selektionskriterien für die Talentauswahl und erhoffen sich von der Sport-

psychologie zusätzliche Hilfe. Aufgrund der Schwierigkeit und Komplexität der Vorhersage sportlicher Höchstleistung liegt der Anfrage daher oft ein Wunsch nach Reduktion von Komplexität zugrunde.

Können die sportpsychologischen Expertinnen und Experten einem solchen Auftrag gerecht werden? Wie können aus psychologischer Perspektive die Unterstützungsleistung und kluge Strategien zur Problemlösung aussehen, und mit welcher Wirkung ist zu rechnen? Der folgende Reflexionsraum soll dazu dienen, Praxis-Schaffenden wichtige Leitfragen an die Hand zu geben, um den Prozess der Auftragsklärung optimal (d. h. qualitätsgesichert) gestalten zu können.

Praxisbeispiel

Auftragsklärung im Spitzenverband

Nachdem sich die Sportpsychologin einen Überblick über die Strukturen des Spitzenverbands verschafft hat, trifft sie sich erneut mit dem für den Nachwuchs verantwortlichen Bundestrainer. Es soll besprochen werden, was der Spitzenverband von ihr einkaufen will. Der Bundestrainer hat ein großes Anliegen: Das schon bestehende Testsystem, das Athletinnen und Athleten bei Sichtungs- und Leistungsüberprüfungen in weniger talentiert bzw. sehr talentiert unterteilt, soll sportpsychologisch unterfüttert werden. Er hat von Kollegen aus anderen Sportarten gehört, dass hierfür nur die richtigen psychologischen Tests benötigt würden. Er bekräftigt das Anliegen des Verbands, dass aus den Ergebnissen der psychologischen Diagnostik eine Art Ampelverfahren entwickelt werden soll. So wäre sofort erkennbar, wer von den Nachwuchssportlerinnen und -sportlern talentiert ist (grün = Talent) und wer nicht (rot = kein Talent). Damit würde endlich die Restunsicherheit bei der Auswahl von Talenten beseitigt werden können.

Die Sportpsychologin erläutert dem Bundestrainer ihre Arbeitshaltung zu den Themen Diagnostik und Selektion. Sie nennt ihm die fachlichen Gründe, die eine solche Lösung als unseriös erscheinen lassen. Sie zeigt dem Bundestrainer auf, welche Möglichkeiten sie sieht, den Bereich Diagnostik und Intervention *professionell* in das bestehende Talententwicklungssystem einzubetten.

5.1 Ziel der Auftragsklärung: Klarheit und Transparenz auf beiden Seiten

Die Auftragsklärung dient dazu, Informationen über die Anliegen, Wünsche und Vorstellungen des Auftraggebenden zu sammeln. Sie verhilft den Praxis-Schaffenden, sich zu Beginn ihrer Arbeit einen Eindruck über die Ausgangssituation zu verschaffen (Brand et al, 2014).

Auf der anderen Seite sollte explizit gemacht werden, welchen Mehrwert die Sportpsychologie im Prozess der Talententwicklung leisten kann, welche Dienstleistung dazu erbracht wird und was die Rollen und Aufgaben der Sportpsychologin oder des Sportpsychologen sein sollen. Auch ist wichtig, bei der Auftragsklärung Transparenz zu schaffen, was durch die sportpsychologischen Angebote ermöglicht werden kann und was nicht.

Die Gestaltung der Auftragsklärung selber sollte, ähnlich wie im Kontext sportpsychologischer Beratungs- und Betreuungspraxis (Brand et al, 2014), anhand eines strukturierten Vorgehens geschehen. Dabei kann sich das Vorgehen an unterschiedlichen Schulen aus dem Bereich der Organisationsberatung orientieren (ebd.).

Unerlässlich für Praxis-Schaffende bleibt jedoch, dass ein strukturiertes Vorgehen der Auftragsklärung zu Grunde liegen sollte. Dieses Know-how ist zentral für jegliches professionelle Handeln im Bereich praktischer Sportpsychologie. Unserer Auffassung nach kann es nur in entsprechenden Fortbildungen erworben werden! Es übersteigt den Horizont dieses Leitfadens hier weiter einzusteigen; daher legen wir Praxis-Schaffenden dringend nahe, sich entsprechend zu qualifizieren.

Von großem Nutzen ist es, wenn sich Praxis-Schaffende im Rahmen ihres Leitbildes intensiv Gedanken über die ihrer Arbeit zu Grunde liegenden Qualitätskriterien gemacht haben. Erst aus dem Abgleich der Erwartungen und Ideen des Auftraggebenden und den eigenen Qualitätsansprüchen der Praktikerinnen und Praktiker kann zum einen ein konkreter Arbeitsauftrag formuliert werden. Zum anderen versetzen sich Praxis-Schaffende so in die Lage, im Sinne einer gut begründeten Entscheidung diesen Auftrag annehmen oder ablehnen zu können.

5.2 Angebot: Schriftliche Berichtsform der Lösungsstrategie

Am Ende des Klärungsprozesses (der Erkundungsphase) ist es hilfreich, das Ergebnis der Auftragsklärung in einem schriftlichen Angebot auszuarbeiten. Hier werden die entwickelte Strategie zur Problemlösung und die einzelnen Schritte fixiert und dem Verband zur Verfügung gestellt.

Aus dem Angebot geht damit hervor, welchen Mehrwert die Sportpsychologie im Prozess der Talententwicklung leisten kann, welche Dienstleistung dazu erbracht wird und was die Rollen und Aufgaben der Sportpsychologin oder des Sportpsychologen im Rahmen dieser Zusammenarbeit sind.

Das Angebot sollte als **Berichtsform der Lösungsstrategie** erstellt werden. Dies verschafft allen Stakeholdern eine klare Übersicht über das durchzuführende Projekt. Dies kann gut gelingen, wenn die verschriftliche Lösungsstrategie die folgenden Fragen beantwortet:

- › Welche Problemstellung soll gelöst werden?
- › Was genau ist das Vorhaben?
- › Wie lautet die Zielstellung?
- › Welche Meilensteine werden im Projektverlauf erreicht?
- › Wie sehen der konkrete Aktions- und Arbeitsplan und die dazugehörigen Arbeitspakete aus?
- › Welche Aufgaben müssen die Auftraggebenden übernehmen, damit eine erfolgreiche Auftragsdurchführung gelingen kann?
- › Liegt z. B. ein Organisations- und Konzeptbeitrag der Auftrag erteilenden Stelle vor, aus dem die strukturelle Organisation und Koordination relevanter Personen für relevante Arbeitsprozesse ersichtlich sind?
- › Werden Arbeitsräume und Arbeitsgeräte zur Verfügung gestellt?

- › Wie sind die unterschiedlichen Arbeitsschritte in den Zeitplan eingebettet?
- › Was wird das voraussichtliche Ergebnis des Projektes sein?
- › Welche Kosten werden anfallen? Wie wird die Summe der Kosten sein?
- › Welche Personen werden das Projekt durchführen? Welche Qualifikationen und Berufserfahrungen (z. B. Referenzen) liegen vor?

Die strategische Vorarbeit sowie die anschließende Verschriftlichung des Angebots ist in der Regel umfassend und zeitintensiv. Sie lohnt sich aber für alle Beteiligten, da sie Transparenz schafft. Zudem stellt sie einen guten Ausgangspunkt der Zusammenarbeit und später im Projektverlauf einen guten Orientierungsrahmen dar.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende Auftragsklärung und Angebot

- › Nach welchem Leitfaden strukturiere und führe ich die Auftragsklärung durch?
- › Erfasse ich alle relevanten Informationen über Ideen, Wünsche und Ziele, die die Auftraggebenden bezüglich einer sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung haben?
- › Wie verhalten sich diese Ideen, Wünsche und Ziele zu meinem eigenen Leitbild und den Qualitätskriterien, die mir wichtig sind?
- › Wie sieht die Leistung aus, die ich einbringen werde? Was ist die Zielsetzung?
- › Welche Personen sind involviert?
- › Welcher finanzielle Rahmen ist notwendig? Was ist der zeitliche Rahmen? Welche räumlichen und personellen Ressourcen sind notwendig?
- › Wie sieht der Aktionsplan aus?

6 Dritter Arbeitsschritt: Diagnostik und Intervention

6



Bildquelle: shutterstock/Trueffelpix

Das Wichtigste in Kürze

Die Diagnostik und die Intervention sind die zentralen Praxiselemente sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung. Der notwendige Arbeitsprozess ist aufwendig und zeitintensiv. Ihn erfolgreich zu gestalten, stellt hohe Anforderungen sowohl hinsichtlich der Qualifikation als auch an die Praxiserfahrung von durchführenden Sportpsychologie-Expertinnen und -Experten.

Praxis-Schaffende sollten dieses Kapitel, das in Teilen anspruchsvoll zu lesen ist, gründlich bearbeiten. So können sie ihre Praxis in diesem Arbeitsbereich reflektieren und Optimierungsbedarfe und Stellschrauben für eine bessere Praxis entdecken.

Das gründliche Studieren dieses Leitfadens reicht aber sicherlich nicht aus, um für die souveräne Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte wirklich gewappnet zu sein. Je nachdem ist die gezielte Fortbildung und weiterführende Qualifizierung notwendig.

Die Standards für das in diesem dritten Arbeitsschritt (von der theoretischen Vorarbeit, über das Erstellen eines Anforderungsprofils bis hin zur Konkretisierung von Diagnostik und Intervention) regelt die DIN-Norm 33430.

Die in den voranstehenden Kapiteln dargestellten Vorüberlegungen und Arbeitsschritte gleichen zusammenfassend eher einer **Erkundungsphase**. Nun folgt die eigentliche Arbeit an den zentralen Elementen zur Ausgestaltung von Maßnahmen zur sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung.

Zuerst müssen **theoretische Vorarbeiten** (Abschnitt 6.1) zur Entwicklung formalisierter und logischer Kriterien erfolgen, die für die weiteren Schritte im Prozess Orientierung geben. Darauf aufbauend muss **Diagnostik** (Abschnitt 6.2) zur Erhebung der relevanten Informationen gestaltet, und es müssen **Interventionen** (Abschnitt 6.3) abgeleitet werden. Wie es gelingen kann, die in diesen drei Handlungsfeldern notwendigen Aufgabenerledigungen auf ihre Güte zu überprüfen und ggf. zu optimieren, wird der in diesem Kapitel eröffnete Reflexionsraum zeigen.

6.1 Theoretische Phase: Konzeptuelle Vorarbeit und Entwicklung eines Rahmenmodells

Die Entwicklung sportlicher Höchstleistung ist ein langjähriger Prozess aus vielfältigsten und unzähligen Interaktionen zwischen den Nachwuchstalenten auf der einen sowie ihrer Umwelt auf der anderen Seite. Zur Umwelt gehören, beispielsweise, Trainerinnen und Trainer sowie das Verbandssystem, in das der Nachwuchs eingebunden ist. In hohen Maßen bestimmen aber auch die jeweiligen Herausforderungen der betreffenden Karrierephase und die spezifischen Eigenheiten der jeweiligen Sportart das Umfeld der Athletinnen und Athleten. Jede Sportart und jede Phase der leistungssportlichen Karriere bergen andere Herausforderungen!

Das Wichtigste in Kürze

Mit Hilfe einer **Anforderungsanalyse** müssen zunächst einmal die für einen spezifischen Entwicklungsbereich relevanten psychischen Fähigkeiten und Fertigkeiten beschrieben werden, derer es bedarf, damit sich Sportlerinnen und Sportler in einem Talententwicklungssystem erfolgreich entwickeln können. Was genau mit „erfolgreich“ im jeweiligen Entwicklungsbereich gemeint ist, wird ebenfalls mit der Anforderungsanalyse eruiert.

Die Anforderungsanalyse mündet in einem **Anforderungsprofil**. Dieses Profil sammelt und beschreibt die relevanten Merkmale von Athletinnen und Athleten, die für den Erwerb als auch für das Erbringen von guter sportlicher Leistung in den spezifischen Abschnitten des langfristigen Leistungsaufbaus in der jeweiligen Sportart förderlich sind.

Außerdem liefert das Anforderungsprofil Antwort auf die Frage, was bei der Diagnostik denn eigentlich gemessen werden soll.

Dabei wird die konsequente Arbeit an diesen unterschiedlichen Hürden, Anforderungen und ihr Meistern zur gewünschten Zunahme der Exzellenz führen.

- › Was braucht der Nachwuchs für psychische Fähigkeiten und Fertigkeiten, um sich unter diesen Anforderungen erfolgreich zu entwickeln?

Hintergrundinfo Kontextspezifität

Da jede Karrierephase und jede Sportart die zentralen Entwicklungs- und Lernaufgaben der Athletinnen und Athleten mitbestimmen, sollte sportpsychologisch unterstützte Talententwicklung kontextspezifisch sein. Um gezielt intervenieren zu können, muss sie die Eigenheiten der jeweiligen Karrierephase, der praktizierten Sportart und des jeweiligen Sportsystems berücksichtigen.

Um sportpsychologisch unterstützte Talententwicklung kontextspezifisch gestalten zu können, bedarf es – also noch bevor Diagnostika eingesetzt und darauf aufbauend interveniert wird – eines Weges, um die Besonderheiten des Kontextes herauszufiltern. Am Beginn der Entwicklung oder Optimierung eines Talententwicklungssystems aus sportpsychologischer Sicht sollte demnach die intensive Auseinandersetzung mit dem „Gegenstandsbereich“ stehen

- › Wie sehen die Anforderungen der Außenwelt an die Nachwuchssportlerinnen und -sportler in der jeweiligen Sportart und am jeweiligen Standort aus?

Erst wenn diese beiden Punkte ausgiebig recherchiert, durchdacht und explizit gemacht worden sind, kennt man die wichtigen **Stellgrößen der Talententwicklung**, und es können zielgerichtet Hilfestellungen erarbeitet werden.

Eine hilfreiche Möglichkeit, den in der theoretischen Phase aufgekommenen Fragen systematisch nachzugehen, stellt die Methode der Anforderungsanalyse (vgl. DIN, 2016; siehe z. B. Reimann, 2010; Schuler, 2006) dar. Durch sie lässt sich ein klares Bild der relevanten Entwicklungsaufgaben und derjenigen Eigenschaften zeichnen, die relevant für den Erwerb und die Ausbildung sportlicher Exzellenz sind (Anforderungsprofil).

Praxisbeispiel

Ausgangssituation im Spitzenverband

Um die Entwicklung des Nachwuchses gezielt zu fördern, macht sich die Sportpsychologin im Spitzenverband auf die Suche nach Informationen darüber, welche psychologischen Einflussgrößen für die erfolgreiche Laufbahn in der betreffenden Sportart bedeutsam sind. Sie wird auf die *Nachwuchsleistungssportkonzeption* und den *Strukturplan des Spitzenverbands* verwiesen. Dort liest sie von einer hohen Relevanz „psychologischer Leistungskomponenten“ beziehungsweise „mentaler Fähigkeiten“ für den sportlichen Erfolg in der relevanten Sportart. Was sich hinter den Schlagwörtern verbirgt, bleibt jedoch in den Dokumenten undifferenziert und unklar.

Vermeintliche Klarheit erhält die Sportpsychologin beim Sichtungstrainer. Seine persönlichen Vorstellungen flossen bereits in viele Sichtsungsmaßnahmen ein. Sein *persönliches Modell kritischer Eigenschaften erfolgreicher Talents* basiert auf seiner Erfahrung als Trainer (Expertenwissen) und der psychologischen Fachliteratur (wissenschaftlicher Erkenntnis). Zu dieser Literatur zählen allgemeine Überblickswerke zu mentalen Basisfertigkeiten für die Arbeit im Nachwuchsbereich (z. B. Engbert, Droste, Werts & Zier, 2011). Unter dem Begriff „mentale Stärke“ führt der Sichtungstrainer Aspekte auf wie Ehrgeiz, Willensstärke, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit.

Weitere *explizite* Informationen, Validierung und Ergänzung der Perspektive des Sichtungstrainers lassen sich für die Sportpsychologin auf die Schnelle erst einmal nicht in Erfahrung bringen.

Von diesem konzeptionellen Rahmen (theoretisches Modell) ausgehend, können im Anschluss die weiteren Arbeitsprozesse (Diagnostik, Intervention) durchdacht, begründet Entscheidungen getroffen und Handlungen vorgenommen werden. Im Folgenden werden wir kurz auf diese Analysemethoden eingehen und einen Einblick geben, wie sie sich im vorliegenden Kontext gut anwenden lassen.

Auch an dieser Stelle im Arbeitsprozess wird deutlich, dass wir eine dezidierte Auffassung zum professionellen Umgang und Einsatz von Diagnostika im Bereich der sportpsychologisch unterstützen Talententwicklung haben. Diese kann unseres Erachtens erst dann Teil einer hochwertigen Praxis sein, wenn sie auf den spezifischen Fall bezogen konzipiert und verwendet wird. Bevor Praktikerinnen und Praktiker also Diagnostika einsetzen, bedarf es einer mehr oder weniger umfangreichen Fall- und Kontextanalyse. Dies kann gelingen, wenn man einen methodisch geleiteten Spürsinn erworben hat, wie wir im Folgenden exemplarisch darstellen.

6.1.1 Die Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse ist eine Methode der Ermittlung von personenrelevanten psychischen und psycho-physischen Voraussetzungen für ein vorher definiertes Aufgabenfeld (Reimann, 2010). Das Verfahren ist im wirtschaftspsychologischen Bereich entwickelt worden. Es dient in der Personalauswahl und -entwicklung dazu, spezifische Merkmale zu identifizieren, die Personen erwerben oder mitbringen müssen, um in bestimmten Berufen, Tätigkeiten oder Karrierephasen erfolgreich sein zu können (Blickle, 2014). Vorgaben, wie im Rahmen der Anforderungsanalyse die Informationen gesammelt werden und wer als Informationsträgerin oder -träger in Frage kommt, gibt es prinzipiell keine. Eine hochwertige Anforderungsanalyse zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine umfassende Informationsgewinnung erlaubt. Sie soll außerdem so gestaltet sein, dass diese Information aus unterschiedlichen Perspektiven gewonnen werden kann. Dies gilt natürlich nur, wenn die jeweilige Perspektive relevante und eigenständige Erkenntnisse liefert (Höft, Püttner & Kersting 2018).

Hintergrundinfo

Über den Tellerrand geschaut: Die DIN 33430

Das Thema *Talentidentifikation* ist innerhalb der Psychologie nicht neu. Unter dem Begriff der *Eignungsdiagnostik* befasst sich die Arbeits- und Organisationspsychologie bereits seit Jahrzehnten mit Grundsätzen, Verfahren und Vorgehensweisen zur Prüfung der Passung von Anforderungen (Stellenprofil) und Eignung (Person).

Die Verknüpfung zwischen Praxis und Forschung in dieser Teildisziplin der Psychologie ermöglichte es, über die Jahre hinweg wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Dabei wurden Theorien und Methoden entwickelt, geprüft und die Erfahrungen systematisch in Evaluationsstudien ausgewertet (Diagnostik- und Testkuratorium, 2018). Die gesammelten Erkenntnisse sind in Form einer DIN-Norm, der DIN 33430 (DIN, 2016) zusammengetragen worden. Mit ihrer Hilfe kann die Güte der Beurteilung der Passung zwischen Person und Stellenprofil beurteilt werden. Dazu finden sich in der Norm konkrete Anforderungen an den Prozess der Eignungsbeurteilung, an die hierbei eingesetzten Verfahren und die Qualifikationen der Personen, die dabei mitwirken.

Mit der DIN 33430 liegt ein Regelwerk vor, das bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen die Sicherung der Qualität gewährleistet. Gute Qualität heißt in diesem Fall, die Validität der diagnostischen Entscheidung sicherzustellen. So können Fehler bei der Beurteilung (Diagnostik) und damit einhergehende falsche Entscheidungen (Intervention) vermieden werden. Die Anforderungsanalyse und das Anforderungsprofil sind dabei fester und wichtiger Bestandteil der DIN 33430.

Wir haben die Anforderungsanalyse auf den Sportkontext übertragen und mehrfach angewendet. Sie ermöglicht sportpsychologischen Expertinnen und Experten die für den leistungssportlichen Nachwuchs anstehenden Entwicklungsaufgaben zu analysieren. Zudem lässt sich mit ihrer Hilfe systematisch Expertenwissen über die leistungsrelevanten psychologischen Merkmale der relevanten Sportart erfassen. Ziel der Anforderungsanalyse ist demnach, notwendige empirische anforderungsrelevante Informationen zu sammeln und zu analysieren.

Im Sportbereich lässt sich die Anforderungsanalyse mit den in der Praxis tätigen Personen, also Trainerinnen und Trainern sowie Athletinnen und Athleten der jeweiligen Zielposition (z. B. Perspektivkader) durchführen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Annahme, dass sie Experten in ihrem Tun und damit wichtige Informationsträgerinnen oder -träger sind. Da sie sich ihres Wissens nicht immer bewusst sind, wird es im Rahmen der Anforderungsanalyse systematisch erfragt und aufbereitet. Durch die Analyse werden ihre Erfahrungen und das Wissen zu sportlichem Erfolg explizit und für die Arbeit nutzbar gemacht.

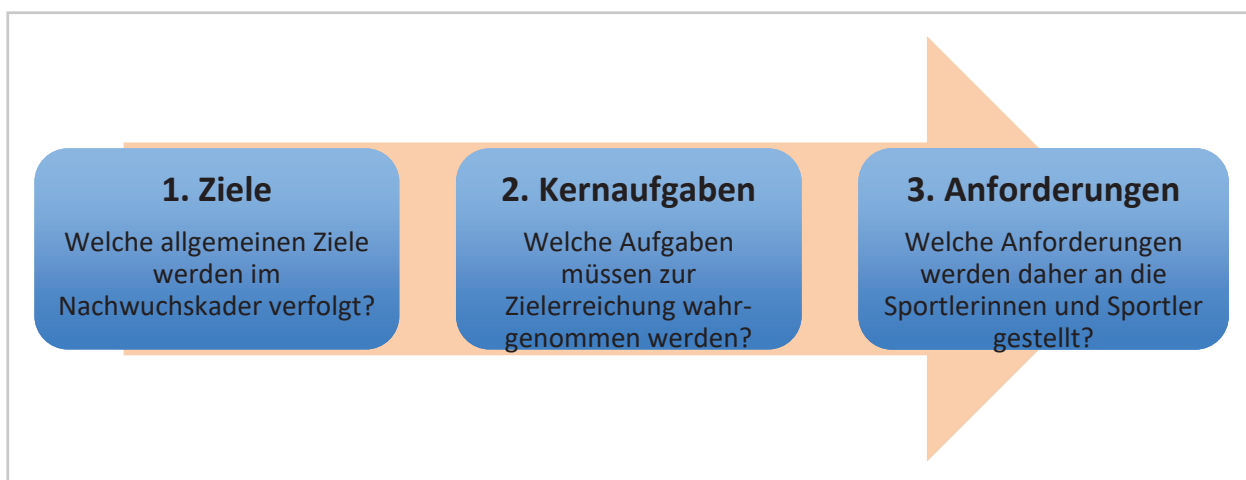


Abb. 1 : Ablauf einer sportpsychologischen Anforderungsanalyse für den Nachwuchskader nach (modifiziert nach Paschen, Beenen, Turck & Stöwe, 2013)

Praxisbeispiel**Unsere Anforderungsanalyse im Projekt mit dem Deutschen Segler-Verband (DSV)**

Für uns hat sich die Durchführung der Anforderungsanalyse als Expertenbefragung in Form von Workshops als besonders praktikabel erwiesen (vgl. Reimann, 2010). Bei diesem erfahrungsgelenkten Vorgehen wird die Einschätzung von unterschiedlichen Expertinnen und Experten systematisch gesammelt, bis eine intersubjektive Übereinstimmung der Antworten gegeben ist (z. B. Eckardt und Schuler, 1995).

Die Workshops werden optimalerweise mit einer Gruppe von mindestens sechs und maximal 12 Personen durchgeführt (Lamnek, 2005), die über praktische Expertise im zuvor definierten Bereich verfügen (z. B. Trainerinnen und Trainer, Athletinnen und Athleten). Die Funktion der sportpsychologischen Expertinnen und Experten besteht dabei in der Prozessgestaltung und der Moderation des Workshops.

Der Prozess der Anforderungsanalyse, wie wir sie durchgeführt haben, umfasst drei Teilschritte. Zuerst gilt es mit Hilfe der Trainerinnen und Trainer herauszuarbeiten, welche (1) Ziele im untersuchten Entwicklungsabschnitt verfolgt werden. Daraufhin werden (2) Kernaufgaben definiert, die wahrgenommen werden müssen, um die jeweiligen Ziele zu erreichen. Im dritten Schritt erfolgt die (3) Extraktion der Anforderungen. Hier werden die Eigenschaften (Kriterien) definiert, die die Athletinnen und Athleten mitbringen (erfüllen) müssen, um die genannten Aufgaben erfolgreich zu meistern. Es werden die notwendigen Verhaltensweisen als Anforderungen abgeleitet. Aus der Sicht der Athletinnen und Athleten sind die Anforderungen dann die erfolgsrelevanten Eigenschaften, die der Kontext des Nachwuchses von ihnen abverlangt. Die von den befragten Workshop-Teilnehmenden genannten Informationen werden während des Workshops in einem ersten Schritt dokumentiert (z. B. mit Moderationskarten). Im Anschluss an den Workshop werden die Ergebnisse von den begleitenden Sportpsychologie-Expertinnen und -Experten zusammengefasst, in fundierte psychologische Personenmerkmale übersetzt und ggf. nach inhaltlichen Kategorien (z. B. kognitive, emotionale, motivationale und soziale) sortiert.

Zur Validierung sollte das Ergebnis weiteren relevanten Trainerinnen und Trainern im betreffenden Spitzenverband vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden. Dabei sollte auch die Frage geklärt werden, wie hoch die Idealausprägung des jeweiligen Merkmals ist. Durch die validierenden Expertenbeurteilungen können erste Hinweise gesammelt werden, um sicherzustellen, dass die relevanten Merkmale zusammengetragen und, dass die Ergebnisse von den Workshop-Verantwortlichen richtig verstanden und interpretiert wurden.

6.1.2 Das Anforderungsprofil

Das Ergebnis der Anforderungsanalyse ist das Anforderungsprofil (vgl. Achter & Stoll, 2010; Lobinger & Stoll, 2019, Niklas, Keil & Schneider, 2008). Es ist die Zusammenstellung und Beschreibung der erfolgskritischen psychologischen Merkmale (Eigenschaften, Kompetenzen, Fähigkeiten) sowie deren Ausprägungsgrade, die erforderlich sind, um die Aufgaben der spezifischen Umwelt erfolgreich zu meistern (Diagnostik- und Testkuratorium, 2018).

Im wirtschaftspsychologischen Kontext sind Anforderungsprofile oder auch die sogenannten Kompetenzmodelle nichts Ungewöhnliches.

Hier finden sich viele Varianten ihrer Entwicklung und Implementierung. Zum Einsatz kommen sie in den Unternehmen als Basis für Personalentwicklungsmaßnahmen, für Personalbeurteilungen, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und zur Unterstützung von Auswahlentscheidungen.

Im Rahmen der sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung bietet das Anforderungsprofil ein hilfreiches Rahmenkonzept und damit konkrete Anhaltspunkte, welche psychologischen Eigenschaften der Nachwuchsathletinnen und -athleten diagnostisch erfasst werden sollten.

Gleichzeitig wird durch das Modell sichtbar, welche Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten im Fokus von sportpsychologischen Interventionen oder Trainingsmaßnahmen stehen sollten. Ohne diesen Rahmen wäre jedwede Diagnostik und Intervention beliebig und somit unprofessionell.

Die Gültigkeit dieses theoretischen Modells ist weitestgehend erst durch seine Anwendung prüfbar. Neben der oben aufgeführten Expertenbeurteilung (Augenscheinvalidität) ermöglichen empirische Daten die Prüfung von Zusammenhängen mit Leistungsbeurteilungen oder dem Karrierefortschritt (prognostische Validität).

Hintergrundinfo

Praktische Relevanz des Anforderungsprofils

Ein sorgfältig entwickeltes Anforderungsprofil kann als solide, fundierte Basis genutzt werden, um psychologische Komponenten sportlicher Entwicklung beschreiben und erklären zu können sowie gezielte Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Im vorliegenden Fall sind es die persönlichen Merkmale der Athletinnen und Athleten, die für den Erwerb als auch für die Manifestation der sportlichen Leistung in einem spezifischen Abschnitt des langfristigen Leistungsaufbaues in der jeweiligen Sportart förderlich sind.

Wichtig für die Überprüfung des Modells ist ein iteratives, in sich aufeinander beziehendes Schleifen angelegtes Vorgehen. Alle neu auftauchenden Erkenntnisse, die bei der wiederholten Anwendung des Modells und praktischen Erprobung erhalten werden, lassen sich in das Ausgangsmodell einspeisen.

Praxisbeispiel

Kernaufgabe im Nachwuchsbereich: „Bleib offen für Neues!“

Ein zentrales Ziel im Nachwuchsbereich ist es, „sich als Athletin oder Athlet beständig weiterzuentwickeln“, mit anderen Worten der Aufbau der eigenen sportlichen Expertise. Um sich weiterzuentwickeln (Ziel), ist es wichtig, unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln, zu experimentieren, Neues auszuprobieren und alternative Lösungswege zu testen (Aufgaben). Jugendliche bringen in der Regel die dazu notwendige Offenheit und Neugierde mit – diese gilt es zu bewahren (Anforderungen).

Als psychologisch relevante Merkmale, die für eine kompetente und erfolgreiche Lösung dieser Kernaufgabe hilfreich sind, haben sich in unserer Anforderungsanalyse folgende psychische Eigenschaften gezeigt: Neugierde, Offenheit für Neues, Optimismus, Mut, Selbstbewusstsein, Flexibilität, Unsicherheitstoleranz, Anpassungsfähigkeit und Sicherheit im Kontakt. Diese Eigenschaften helfen den Athletinnen und Athleten dabei, die notwendige Erfahrung zu sammeln, um eine Expertise in der betreffenden Sportart zu erwerben und damit dem relevanten Ziel näherzukommen.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Diagnostik und Intervention: Konzeptionelle Vorarbeit und Rahmenmodell

- › Welcher Untersuchungsgegenstand ergibt sich durch die Auftragsklärung?
- › Welche Personen (z. B. Alter, Leistungsstärke) sind Zielgruppe der Talententwicklungsmaßnahmen?
- › Liegt beim Auftraggebenden bereits ein psychologisches Modell über relevante Leistungsparameter für die in Frage kommende Zielgruppe vor? Wie ist es entwickelt worden? Ist es noch aktuell?
- › Woher erhalte ich die notwendigen Informationen zu den relevanten Anforderungen und über die zentralen Leistungsparameter mit Blick auf die Sportlerinnen und Sportler? Welche Expertinnen oder Experten kann ich ggf. dazu befragen und eine Anforderungsanalyse durchführen?
- › Fühle ich mich methodisch standfest, so dass ich eine qualifizierte Anforderungsanalyse selbst durchführen kann? Oder suche ich mir gegebenenfalls Unterstützung?
- › Wurden oder werden bei der Entwicklung des Anforderungsprofils alle Qualitätskriterien eingehalten?

6.2 Optimierung der Diagnostik

Das Wichtigste in Kürze

Die Antwort auf die Frage, welche psychologischen Eigenschaften des Nachwuchses im Rahmen der Talentsichtung gemessen werden sollen, leitet sich aus dem Anforderungsprofil ab.

Im optimalen Fall ist die jeweilige **Diagnostik multimethodal** aufgebaut. Das heißt, sie umfasst den Einsatz von *Selbstbeurteilungen* (Interviews, Persönlichkeitsfragebögen), *Fremdbeurteilungen* und *Verhaltensbeobachtungen* (im Feld und in Leistungstests).

Die unterschiedlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden können auf diese Weise in vielen Fällen kompensiert werden.

Unserer Auffassung nach liefert die Diagnostik einen wichtigen Baustein, der darüber mitentscheidet, ob Talententwicklung qualitativ hochwertig abläuft. Denn eine gut durchdachte Diagnostik ist die Grundlage einer fundierten, auf Daten basierenden Beratung. Sie ermöglicht es, gemeinsam mit der Person, die diagnostische Ergebnisse empfängt, begründete und vernünftige Entscheidungen mit Blick auf die Interventionen zu treffen.

Aber gute Diagnostik bringt auch allerlei Fragen und Herausforderungen mit sich: Was soll eigentlich diagnostisch erfasst werden? Anhand welcher geeigneten diagnostischen Verfahren soll dies geschehen? Und zu guter Letzt, wie werden die erhobenen Daten interpretiert und was ist für den professionellen Umgang mit ihnen zu

beachten? Diesen Fragen aufmerksam nachzugehen, ist wichtig, um diagnostische Fehler und Fehlrteile beziehungsweise falsche „Zuschreibungen“ zu vermeiden.

Das vorliegende Kapitel nimmt sich dieser Herausforderungen an und hilft, das eigene diagnostische Vorgehen anhand geeigneter Fragen zu reflektieren. Es enthält die wichtigen Kriterien, auf welche Weise Diagnostik bei der Talententwicklung zur Vorbereitung auf eine folgende Intervention entlang hoher Qualität erfolgen sollte.

Dabei greifen wir wieder auf die erprobten Standards, die **DIN 33430**, zurück (siehe Kasten oben). Die Festlegungen und Leitsätze der DIN-Norm mit Blick auf die berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, lassen sich auch bei der Talent-

sichtung als Orientierungsrahmen für qualitativ hochwertige Arbeit nutzen. Der Bezug auf die DIN-Norm ermöglicht reflektiert, begründet und methodisch kontrolliert vorzugehen.

6.2.1 Auswahl und Zusammenstellung geeigneter Messverfahren: Die Testbatterie

Durch die im vorherigen Abschnitt dargestellte Anforderungsanalyse liegt ein Anforderungsprofil als Rahmenmodell vor, das die Antwort auf die Frage liefert, was bei der Statusdiagnostik gemessen werden soll. Für diese Diagnostik gilt es nun im nächsten Schritt, die gesammelten psychologischen Eigenschaften des Modells zu operationalisieren. Das heißt, durch die Zusammenstellung geeigneter psychologischer Messverfahren müssen die Komponenten des Modells systematisch zu einem Diagnostikinstrument, der Testbatterie, zusammengetragen werden. Bei der Auswahl sollte auf praxiserprobte, etablierte und wissenschaftlich abgesicherte psychologische Messinstrumente zurückgegriffen werden. Diese können in standardisierter Weise zur Messung der relevanten psychologischen Eigenschaften genutzt werden. Das fertige Diagnostikinstrument ermöglicht dann, die individuelle Ausprägung jeder Athletin und jedes Athleten in den einzelnen Leistungsparametern des Anforderungsprofils zu erfassen.

6.2.2 Berücksichtigung der Testgütekriterien

Bei der Auswahl der Messverfahren sollte vor allem auf die folgenden vier Punkte geachtet werden:

- (1) Die Messverfahren müssen inhaltlich und konzeptionell zu den zu messenden Merkmalen passen;
- (2) die Messverfahren müssen die wichtigsten (klassischen) Gütekriterien erfüllen;

- (3) das Prozedere muss hinsichtlich der Zumutbarkeit für die Testperson geprüft werden;
- (4) die Verfahren müssen für die Praxis funktional sein und praktischen Mehrwert liefern.

Das übergeordnete Ziel bei der Erstellung der Testbatterie muss es sein, eine hohe Messgüte der diagnostischen Instrumente zu gewährleisten. So können in der Folge falsche Feststellungen vermieden und damit möglicherweise einhergehende Fehlentscheidungen verhindert werden. Entsprechend ist bei der Wahl der geeigneten Messinstrumente insbesondere darauf zu achten, dass Verfahren

- (1) eine größtmögliche Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität besitzen (dass die Ergebnisse einer Messung von der Person des Messenden sowie von weiteren irrelevanten Einflüssen unabhängig sind);
- (2) dass sie eine hohe Zuverlässigkeit zeigen (d. h. eine hohe Genauigkeit, mit dem das gemessene Merkmal erfasst wird),
- (3) und eine möglichst hohe Gültigkeit aufweisen (dass es tatsächlich das misst oder vorhersagt, was es messen oder vorhersagen soll).

Wichtig für die Anwendung ist zudem, dass für jedes Messinstrument gültige Normwerte oder zumindest **Vergleichswerte** vorliegen (DIN 33430). Wenn getrennte (gruppenspezifische) Normen vorhanden und Gruppenspezifika relevant erscheinen, dann sollten diese auch genutzt werden. (zum Thema Fairness siehe z. B. Schmitt & Gerstenberg, 2014).

Praxisbeispiel

Verwendung von Übersetzungen, die in der deutschen Version (noch) nicht validiert und normiert sind

Bei der Operationalisierung stößt die Sportpsychologin auf einen inhaltlich interessanten Fragebogen, der unter anderem vorgibt, den Einsatz der Vorstellungskraft von Athletinnen und Athleten zu erfassen: Den „Psychological Characteristics of Developing Excellence Questionnaire“ (PCDEQ; Macnamara & Collins, 2011). Er scheint inhaltlich passgenau zum Merkmal, das gemessen werden soll. Der Sportpsychologin liegt die deutsche Übersetzung ihrer Arbeitsgruppe vor, die gemeinsam mit einem professionellen Übersetzer in einem mehrstufigen Verfahren übersetzt wurde. Jedoch ist diese deutsche Version bisher nicht validiert und verfügt auch nicht über Normwerte. Jedoch stimmt die Augenscheinvalidität der Subskala zur Erfassung des Einsatzes der Vorstellungskraft die Sportpsychologin positiv. Entsprechend nimmt sie die Skala „unter Vorbehalt“ in die Testbatterie mit auf. Bei der Auswertung verweist sie die Anwenderinnen und Anwender auf die notwendige Vorsicht mit Blick auf die Validität der Skala. Bei der Auswertung berechnet sie für die Subskala den empirischen, individuellen Mittelwert der Person und stellt zudem das theoretische Minimum und Maximum sowie den theoretischen Mittelwert der Skala zur Einschätzung des empirischen Mittelwerts der Person bereit. Dadurch erhält die Anwenderin oder der Anwender bei der Interpretation des Ergebnisses einen Richtwert zur Einschätzung des individuellen, empirischen Messwerts. Die Aufgabe der Anwenderin oder des Anwenders im Perspektivplanungsgespräch, in dem die Ergebnisse an die Athletin oder den Athleten zurückgemeldet werden, ist nun, das gezielte Nachfragen mit Blick auf die mündliche Validierung des betreffenden empirischen Messwerts.

Sportpsychologische Expertinnen und Experten haben für die Durchführung der Diagnostik oft nur begrenzt Ressourcen zur Verfügung. Insbesondere Geld für Lizenzen der Verfahren, Personal zur professionellen Durchführung und Auswertung der Diagnostik sind nicht immer ausreichend vorhanden. Auch liegen meistens enge Zeitpläne für die Durchführung der diagnostischen Erhebungen vor. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Diagnostik praxisnah im sportlichen Alltag, wie z. B. während Sichtungsmassnahmen oder im Rahmen des regulären Trainingsalltags durchgeführt wird. Daher ist bei der Auswahl geeigneter Messverfahren das klassische Nebengütekriterium der **Ökonomie** zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Durchführung der Diagnostik nicht übermäßig aufwendig sein darf. Der Königsweg der Diagnostik ist für uns ein multimethodales Vorgehen.

Dieses hat sich als Ansatz bei eignungsdiagnostischen Fragestellungen, wie in vielen anderen Bereichen auch, als besonders vielversprechend erwiesen (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

Dabei wird mit unterschiedlichen, sich ergänzenden Datenquellen gearbeitet. Zum einen kommen Selbstbeurteilungen zum Einsatz. Diese werden z. B. gewonnen durch Interviews und Persönlichkeitsfragebögen. Zum anderen werden Fremdbeurteilungen und Verhaltensbeobachtungen durchgeführt. Hier eignen sich beispielsweise Feld- und Leistungstests sowie spezifisch konstruierte Beobachtungsaufgaben. Die unterschiedlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden können so in vielen Fällen kompensiert werden (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

Das multimethodale Vorgehen ermöglicht, für jede Person umfassendere Informationen zum jeweiligen Merkmal zu erhalten. Es gewährleistet, dass mit einem diagnostischen Werkzeug gewonnene Information durch mit einem anderen Werkzeug gewonnene Information ergänzt und „abgesichert“ werden kann.

Praxisbeispiel

Multimethodale Diagnostik bei der Sichtungsbegleitung

Es empfiehlt sich, den bewährten Ansatz der multimethodalen Diagnostik auch auf den vorliegenden Kontext zu übertragen. Das heißt, die im Anforderungsprofil festgelegten Leistungsparameter über Selbstbeurteilungen (durch die jeweiligen Athletinnen und Athleten), Fremdbeurteilungen (durch Trainerinnen und Trainer) und, falls es für das jeweilige Merkmal sinnvoll erscheint, systematische Verhaltensbeobachtungen oder Leistungstests (von den sportpsychologischen Expertinnen und Experten durchgeführt), zu operationalisieren. Damit erhöht sich die Sicherheit, bei der Anwendung der Testbatterie im Sichtungsprozess valide Rückschlüsse auf den Entwicklungsstand der jeweiligen Sportlerin oder des jeweiligen Sportlers ziehen zu können.

Insbesondere für die Erstellung von Beobachtungsinstrumenten, das heißt praxisnaher Beobachtungsszenarien und Beobachtungsindikatoren für die systematische Verhaltensbeobachtung, ist spezifisches Know-how und umfassend Zeit einzuplanen. Nähere Informationen zur Verhaltensbeobachtung gibt es beispielsweise bei Faßnacht (1995) sowie bei Paschen et al. (2013).

6.2.3 Einsatz qualifizierter Personen

Obwohl die folgenden Punkte allseits bekannt sein sollten, halten wir es für notwendig, diese auch an dieser Stelle zu erwähnen: Gute Diagnostik stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation der an der Diagnostik beteiligten Personen (vgl. DIN 33430). Ihnen darf die Sachkunde nicht fehlen.

Dies gilt insbesondere auch dann, wenn es um systematische Verhaltensbeobachtungen geht. Im letzten Fall ist beispielsweise ein umfassendes Know-how für die Planung der Untersuchungssituation, die Festlegung der Beurteilungsregeln und der Interpretationsregeln notwendig. Generell sollten die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren sowie die Interpretation der Ergebnisse *niemals* Laien in die Hand gegeben werden. Darüber hinaus ist ein verantwortungsbewusster Umgang mit den Daten sehr wichtig. Auch hier bedarf es fundierter Kenntnisse.

Werden im Rahmen des diagnostischen Prozesses alle oben aufgeführten Kriterien bedacht und berücksichtigt, haben Sie alles dafür getan, um diagnostische Fehler und Fehlurteile bei Ihrer Arbeit zu vermeiden.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Optimierung der Diagnostik

- › Was soll Gegenstand der Diagnostik sein? Auf welchen Annahmen, auf welchem Modell beruht die Auswahl der psychologischen Parameter, die diagnostisch erhoben werden sollen?
- › Sind die gewählten Testverfahren für die betreffende Zielgruppe geeignet, stimmt z. B. das „Wording“ der Items in den Fragebögen und gibt es Normwerttabellen?
- › Sind die einzelnen Leistungsparameter des Anforderungsprofils bestmöglich operationalisiert? Kann ich mich auf die Güte der verwendeten Instrumente verlassen?
- › An welchen Standards und Abläufe bei der Durchführung der Diagnostik orientiere ich mich (z. B. DIN 33430)?
- › Wurden die Anforderungen an die Testbatterie gemäß der Orientierungsstandards erfüllt?
- › Fand die Auswahl der Verfahren unter Berücksichtigung gängiger Gütemaßstäbe (Objektivität, Reliabilität, Validität, Normierung und Ökonomie) statt?
- › Enthält sie verschiedene Methoden? Wenn nein, was spricht gegen den Einsatz eines multimethodalen Werkzeugs?

6.3 Ergebnis der Diagnostik: Das individuelle Anforderungsprofil

Das Wichtigste in Kürze

Diagnostik darf kein Selbstzweck sein, die Ergebnisse der Diagnostik sollten *niemals* nur für sich stehen. Vielmehr muss sie *immer* in Interventionen eingebettet werden, die die Entwicklung der jeweiligen Sportlerinnen und Sportler unterstützt.

Ist die Testbatterie einmal zusammengestellt, kann sie für die Basisdiagnostik in das Talententwicklungssystem des Verbands implementiert werden. Die Messverfahren werden dann von den Sportpsychologinnen und Sportpsychologen zur diagnostischen Untersuchung eingesetzt und dienen im diagnostischen Prozess als Maßnahmen zur Gewinnung diagnostisch relevanter Informationen. Mit ihnen lässt sich in der Folge die Fragestellung nach den individuellen Eigenschaften der Athletinnen und Athleten beantworten. Aus den Ergebnissen kann eine Übersicht erstellt und weitergereicht werden, die die individuellen Stärken und mögliche Entwicklungspotenziale aufzeigt, die sogenannten **IST-Werte**.

Wir nennen diese Ergebnisübersicht das **individuelle Anforderungsprofil**. Es wird in der Folge für die individualisierten Interventionen genutzt, beispielsweise in den Perspektivplanungsgesprächen oder ähnlichem. Im Folgenden erläutern wir die einzelnen Schritte in diesem Prozess, das heißt, von der Testbatterie bis zu den individuellen Testwerten.

6.3.1 Der diagnostische Prozess: Erfassung und Darstellung individueller Werte

Der gesamte diagnostische Prozess lässt sich in eine Untersuchungs-, Auswertungs-, Ergebnis- und Interpretationsphase unterteilen.

In der **Untersuchungs- und Auswertungsphase** erfolgen die Datenerhebung und statistische Datenauswertung. Hier ist auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu achten.

Die Befragung von Trainerinnen und Trainern zur Fremdeinschätzung der Athletinnen und Athleten kann sich erfahrungsgemäß als schwierig herausstellen. Sind sie nicht hauptamtlich im Spitzenverband oder Verein tätig, fehlen ihnen oftmals zeitliche und finanzielle Ressourcen, Fragebögen für mehrere Athletinnen und Athleten auszufüllen.

Deshalb ist an dieser Stelle auf das Ökonomie-Kriterium besonders Acht zu geben! Um die Bereitschaft zur Mitarbeit von Trainerinnen und Trainern zu erhöhen, können gemeinsam mit dem Spitzenverband Anreize geschaffen werden: Zum Beispiel kann, besonders auch durch den Verband, betont werden, *welchen* Mehrwert die Ergebnisse und die Beratung für alle Beteiligten darstellt. Auch Trainerworkshops und Weiterbildungen können als Anreize dienen.

In der **Ergebnisphase** dreht sich dann alles um die objektive Darstellung der Informationen aller Informationsquellen, die der Beantwortung der jeweiligen Fragestellung (Ist-Zustand) dienen. Es wird für jeden Athlet und jede Athletin ein individuelles Anforderungsprofil erstellt, in dem die Ausprägungen für jedes erfasste Merkmal als Gesamtübersicht abgebildet sind. Das Profil kann sowohl als Querschnitt einen Erhebungszeitpunkt abbilden (Ist-Zustand) oder, sobald mehrere Messzeitpunkte vorliegen, als Längsschnitt Entwicklungsverläufe (Entwicklungsstand) darstellen. So kann über die Jahre ein ganzes Monitoringsystem psychologischer Kompetenzen erstellt werden.

Bei der Ergebnisdarstellung spielen vor allem die Vergleichsmaßstäbe eine wichtige Rolle: Die einzelnen, individuellen Messwerte aus den Messverfahren (Mittelwert, Summenscore) werden mittels der Normwerte der Testverfahren in einen großen Bezugsrahmen gesetzt (Vergleich mit Referenzgruppe) und/oder mittels intraindividuelle Vergleichswerte (aus den Vorjahren) für die Prüfung von Entwicklungsverläufen herangezogen (nur bei ausreichender Reliabilität des Verfahrens sinnvoll).

Das Profil liefert am Ende die fundierte Datengrundlage, an der die Interpretation und Intervention ansetzen. Um es für die Anwendung in den Perspektivplanungsgesprächen, oder anderen Beratungsformen, handhabbar zu machen,

sollte es so gestaltet sein, dass die beratende Person einen schnellen Überblick der relevanten Ergebnisse vorliegen hat. Beispielsweise kann mit Farbschemata gearbeitet werden oder Entwicklungsverläufe in Diagrammen verbildlicht werden.

Bei der abschließenden **Interpretationsphase** ist das individuelle Anforderungsprofil mit Blick auf den Referenzrahmen (SOLL-Werte) zu bewerten. Dies hat nach den Grundsätzen der Objektivität sowie der Unparteilichkeit zu erfolgen. Widersprüchliche, diskrepante Ergebnisse sollten hierbei ebenfalls Beachtung erhalten und versucht werden, eine Erklärung zu finden.

Grundsätzlich darf es Sportpsychologinnen und Sportpsychologen, neben der ausreichenden Qualifikation, nicht an **Neutralität** mangeln: Sie oder er muss ihre bzw. seine Aufgaben hinreichend ergebnisoffen bearbeiten!

6.3.2 Verantwortlicher Umgang mit den Ergebnissen

Das Wichtigste in Kürze

Die Ergebnisse der Individualdiagnostik sollten ausschließlich für den Zweck der Standortbestimmung, zur Analyse von Entwicklungsverläufen und einer anschließenden Intervention eingesetzt werden – und in der Hand qualifizierter Personen bleiben!

Gerade für die Athletinnen und Athleten, aber auch für die Sichtungsverantwortlichen, sind die Ergebnisse der psychologischen Diagnostik meist sehr interessant. Sie werden häufig auch mit Spannung von Trainerinnen und Trainern im Verband erwartet! Daher muss an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich auf den verantwortlichen Umgang mit den Ergebnissen aus dem diagnostischen Prozess hingewiesen werden.

Um ein typisches Beispiel für einen gravierenden Fehler zu nennen, der von nicht geschulten Personen bei der Interpretation von Testergebnissen gemacht wird und der für Betroffene oft negative Folgen hat: In der Testtheorie wird davon ausgegangen, dass es durch die Messfehlerbehaftetheit diagnostischer Instrumente zu deutlichen Schwankungen des Messwertes (Testergebnis) um den „wahren Wert der Person“ im untersuchten Merkmal kommt. Mit diagnostischen Instrumenten, wenn sie nicht wiederholt eingesetzt werden, werden aber immer nur

Punktschätzungen ermöglicht. Nur der ausgebildete Diagnostiker weiß dann, aufgrund seines Hintergrundwissens zur Messfehlertheorie, dass der erhaltene Messwert nicht der „wahre Wert“ der Person sein muss.

Viel zu selten wird bei der Normierung die Messfehlerbehaftetheit und damit die Reliabilität des Instruments direkt berücksichtigt. Im optimalen Fall nämlich werden anstelle von Punktschätzungen Normbänder (z. B. das T-Wert-Band) verwendet und für jeden Messwert das Konfidenzintervall (Vertrauensintervall) angezeigt. Dieses gibt an, in welchem Bereich um den beobachteten Messwert der wahre Wert mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit liegt. Es macht damit explizit, dass sich der „wirkliche“ Wert des Diagnostikanden nicht treffsicher feststellen lässt. Je geringer die Reliabilität, desto größer das Konfidenzintervall.

An dieser Stelle halten wir es ebenso für wichtig zu betonen, dass besonders auch bei in Ampelfarben (grün-gelb-rot) aufbereiteten Profilen

Vorsicht geboten ist. Wir wissen, dass viele Athletinnen und Athleten und oft vor allem die Trainerinnen und Trainer genau solche Bewertungen gerne in Händen halten würden. Sie machen die Welt vielleicht einfacher, vereinfachen dabei aber eben oft so sehr, dass die vereinfachte Welt mit der tatsächlichen nicht mehr viel zu tun hat.

Es gilt: **Profile unterstützen in erster Linie das Beratungshandeln** und sollten nur durch **Fachpersonal** verwendet und beurteilt werden. Andernfalls besteht die Gefahr von Fehlinterpretationen und falschen Rückschlüssen. Beispielsweise könnten Personen ohne psychologischen oder diagnostischen Hintergrund vermuten, die farblichen Markierungen seien geeignet, daran Kaderentscheidungen im Sinne einer Selektion zu treffen (z. B. Athletinnen und Athleten mit überwiegend roten Markierungen auszusortieren, mit überwiegend grünen definitiv mit Kaderstatus zu versehen, o. ä.). Dies wäre falsch!

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende

Ergebnis der Diagnostik: Das Anforderungsprofil

- › In welchem Rahmen und für welchen Zweck werden Auswertungen angefertigt, Ergebnisse interpretiert und verwendet?
- › Habe ich das diagnostische und statistische Fachwissen, um die diagnostischen Kennwerte, die Ergebnisse, richtig zu interpretieren?
- › Wie lassen sich die einzelnen Auswertungsschritte für mich bestmöglich systematisieren und dokumentieren? Wie kann ich dafür sorgen, dass bei der Auswertung und Interpretation keine Fehler passieren?
- › Erfolgt die Auswertung, Interpretation und Rückmeldung von Ergebnissen ausschließlich durch (sportpsychologische) Expertinnen und Experten? Falls nein, müssen andere Personen qualifiziert werden?
- › Wie stelle ich sicher, dass die Ergebnisse nicht in die Hände von Laien gelangen?
- › Welchem Zweck dienen die diagnostischen Ergebnisse? Werden sie Anwendung zur Entwicklung von Talenten durch eine Intervention finden?

6.4 Wichtige Aspekte von Intervention

Das Wichtigste in Kürze

Die im konkreten Fall, zum Beispiel auf Ebene eines Spitzenverbands, angezeigten Maßnahmen (Intervention) zur psychologisch unterstützten Talententwicklung müssen stets aus jeweils spezifizierenden Vorüberlegungen und Vorarbeiten (u. a. Diagnostik) heraus begründet werden. Best Practice, wie beispielsweise die aus dem Segler-Verband, kann zwar Orientierung liefern, ersetzt aber ganz sicher niemals die eigene, grundlegende Auseinandersetzung mit den konkret im gegebenen Fall vorliegenden Umständen und Zielen.

Die Entwicklung psychologischer Fähigkeiten und Fertigkeiten spielt eine zentrale Rolle in der sportpsychologisch unterstützten Talententwicklung. Alle vorher beschriebenen Maßnahmen werden unseres Erachtens erst dann entwicklungsförderlich wirksam, wenn

- › diagnostische Ergebnisse an eine individualisierte Ergebnismeldung gebunden werden. Dies geschieht idealerweise als Feedbackgespräch. Wir nennen diese Gespräche Perspektivplanungsgespräche (PPL).

Diese sind schon dem Bereich Intervention zuzuordnen, da hier konkrete Entwicklungsräume, gemeinsam mit den Athletinnen und Athleten sowie deren Trainer oder Trainerin, aufgezeigt und begehbar gemacht werden (s. u.)

- › im Fall, dass eine überdauernde Unterstützung bei der Weiterentwicklung hilfreich erscheint, die diagnostischen Ergebnisse als Ausgangspunkt für sportpsychologisches Coaching oder Training dienen können.

Praxisbeispiel

Sportpsychologische Intervention in der Nachwuchssichtung

In der Auftragsklärung legen die Sportpsychologin und der sie beauftragende Verband einen mehrschichtigen Interventionsplan fest. Grundlage der sportpsychologischen Intervention sind die Ergebnisse der multimodalen Diagnostik, an der alle Sportlerinnen und Sportler des Nachwuchskaders (NK 1 – NK 2, $N = 46$) teilgenommen haben. Da jedoch die Ressourcen des Verbandes für die Intervention limitiert sind, werden nur für die Athletinnen und Athleten des NK 1 ($N = 18$) individuelle Beratungsgespräche durchgeführt. Die Sportlerinnen und Sportler des NK 2 ($N = 28$) erhalten hingegen keine individuelle Rückmeldung. Stattdessen wird für sie im Rahmen der jährlichen Sichtungsveranstaltung ein mehrstündiger sportpsychologischer Workshop durchgeführt. In diesem Workshop wird auf Grundlage des für den NK 2 erstellten Anforderungsprofils ein Gruppenprogramm veranstaltet. Ziel des Workshops ist es, die Sportlerinnen und Sportler für die für sie relevanten psychologischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sensibilisieren. Außerdem werden praktische Übungen vermittelt, die dazu dienen können, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern.

Die NK 1-Athleten und -Athletinnen erhalten hingegen in eigens dafür geschaffenen Gesprächen eine ausführliche und individualisierte Rückmeldung zu den Ergebnissen der Diagnostik. Diese Gespräche finden während der jährlich stattfindenden Leistungsüberprüfung statt. Grundlage sind die von der Autorin und Autoren entwickelten Perspektivplanungsgespräche (PPL; siehe unten).

Das Ziel der sportpsychologischen Intervention sollte sein, Nachwuchssportlerinnen und -sportlern einen Raum zu eröffnen, die eigenen psychologischen Fähigkeiten zu reflektieren und zu erweitern. Die Intervention sollte so gestaltet sein, dass sie sie durch konkrete Handlungsoptionen optimal bei der Entwicklung ihrer psychologischen Kompetenzen unterstützt.

Welche möglichen Formen der Intervention dabei im konkreten Fall bevorzugt werden, sollte schon im Vorfeld, also *im Rahmen der Auftragsklärung* besprochen werden. Sie hängen stark von den strukturellen Vorbedingungen ab – beispielsweise davon, welche finanziellen Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen, wie sie aussieht und, nicht zuletzt, welche Qualifikationen die durchführenden Sportpsychologie-Expertinnen und -Experten hierfür vorweisen können.

Hintergrundinfo

Vier Merkmale qualitativ hochwertiger Intervention

Um qualitativ hochwertige Interventionen durchführen zu können, sollten Praxis-Schaffende in der Lage sein,

- (1) ihr Handeln im Interventionsprozess an einem theoretisch fundierten *Modell von Beratungshandeln* auszurichten (z. B. systemisch, hypno- oder verhaltenstherapeutisch);
- (2) Verläufe sportpsychologischer Interventionspraxis *prozessadäquat* organisieren zu können, also zu wissen, wann z. B. eine Auftragsklärung, der Beziehungsaufbau, Pacing oder Leading im Vordergrund des Beratungsprozesses stehen sollten;
- (3) eine dem stattfindenden Prozess *angemessene Auswahl aus dem Pool möglicher Interventionstechniken* zu treffen;
- (4) Probleme zu erkennen, die Stagnation von Prozessen zu identifizieren und entsprechend gegenwirkende Handlungsoptionen abzuleiten.

6.4.1 Formen der Intervention

Drei unterschiedliche Arten der Intervention zur Entwicklung psychologischer Kompetenzen, einige weitere sind denkbar, sind die folgenden:

- (1) Beispielsweise können Interventionsmaßnahmen **in individualisierten Beratungsprozessen** erfolgen. Da diese Form für das Talent den höchsten Nutzen verspricht (Losch, Traut-Mattausch, Mühlberger & Jonas, 2016), sollte die individuelle Beratung als Mittel der Wahl gelten. Sie ist jedoch personal-, kosten- und zeitintensiv und daher leider nicht in allen Fällen umsetzbar.
- (2) Eine weitere Möglichkeit der Entwicklung mentaler Kompetenzen sind **sportpsychologische Trainings in Gruppen**. Diese Form der Intervention eignet sich dann, wenn eine individualisierte Beratung nicht möglich ist oder zweckdienlich scheint. Hier wird sich dann eher allgemein der Entwicklung relevanter Aspekte für die entsprechende Zielgruppe – auf der Grundlage eines entsprechenden Kompetenzmodells – zugewandt (Gießkannenprinzip). Die behandelten Aspekte sind dann eher allgemeiner Art und für alle Teilnehmenden gleich. Die für eine erfolgreiche Entwicklung individuell relevanten Aspekte werden möglicherweise nicht berücksichtigt. Für diese Gruppe sind besonders praktische Übungen, die hier eingebaut werden können, von großem Nutzen.
- (3) Auch lassen sich nützliche, kleine **Übungen durch die Trainerinnen und Trainer ins tägliche Training einbauen**. Dies bedarf zweifelsohne, dass diese wissen, welche Übungen sich eignen, um die für ihre Trainingsgruppe relevanten Kompetenzen zu trainieren. Eine Möglichkeit bieten hierfür „Coach-the-Coach“-Workshops (zur Coach-the-Coach Methode vgl. z. B. Cushion, Armour &

Jones, 2003). In diesen lässt sich das notwendige inhaltliche und praktische Wissen an die Trainerinnen und Trainer weitergeben.

6.4.2 Beispiel: Perspektivplanungsgespräch

Für uns hat sich das Perspektivplanungsgespräch als individuelle Interventionsmaßnahme als besonders wirkungsvoll erwiesen. Daher wird es an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben.

Das Perspektivplanungsgespräch kombiniert die mündliche Feedback- und Beratungsform und erlaubt

- (1) die individuelle Rückmeldung und gemeinsame, kommunikative Validierung des individuellen Anforderungsprofils und damit des aktuellen Entwicklungsstands des jeweiligen Talents; sowie
- (2) den Anstoß einer direkten Intervention durch die sportpsychologische Beratung.

Perspektivplanungsgespräche sind eine Form des individualisierten, ressourcenorientierten Beratungsgesprächs (Hoigaard & Johansen, 2004; Schmidt, 2001). Sie dauern ca. 60 bis 90 Minuten. An den Gesprächen können und sollen die für die sportliche Entwicklung der jeweiligen Sportlerin bzw. des jeweiligen Sportlers wichtigen Personen teilnehmen: z. B. die Heimtrainerin, der für den Nachwuchs zuständige Bundestrainer, in manchen Fällen die Laufbahnberaterin eines OSP und natürlich die Athletinnen und Athleten selbst. Diese Gruppe hat den Vorteil, dass, neben den diagnostischen Daten aus dem Anforderungsprofil, ein vielperspektivisches Bild über den Entwicklungsstand der betreffenden Sportlerin oder des betreffenden Sportlers gezeichnet werden kann.

Ziel des Gespräches ist es, dass das Talent (und ggf. auch relevante Andere) in dem Gespräch Klarheit über schon vorhandene Stärken, positive Entwicklungen sowie noch stärker ausbaufähige Fähigkeiten und Fertigkeiten erhält. Zudem werden im Perspektivplanungsgespräch gemeinsam mit den Sportlerinnen und Sportlern praktische Hilfestellungen erarbeitet, die sie dazu nutzen können, um die aufgezeigten Potenziale besser erreichen zu können.

Praxisbeispiel

Perspektivplanungsgespräch „in action“

Im Rahmen der sportpsychologischen Begleitung der Nachwuchssichtung des Deutschen Seglerverbandes werden die Ergebnisse der Diagnostik an die Athletinnen und Athleten im Rahmen des PPL zurückgemeldet. Basis der Diagnostik ist ein umfangreiches Anforderungsprofil, das in längerer Vorarbeit von der begleitenden Sportpsychologin ausgearbeitet wurde.

Im Gespräch anwesend sind der Athlet, der zuständige Landestrainer, der Bundestrainer sowie die Sportpsychologin.

Vor dem Gespräch haben sich letztere drei auf das Ziel und den Ablauf des Gespräches abgestimmt. Hierzu wurden die Ergebnisse der Diagnostik mit den während der Sichtung vom Bundestrainer gewonnen Eindrücken abgeglichen. Um eine mögliche Prüfungsatmosphäre zu vermeiden, wird Wert auf ein angemessenes „Warm Up“ gelegt. Dem Sportler wird der kommende Gesprächsverlauf transparent gemacht, um seine Mitarbeit gebeten und ihm viel Raum gegeben, ungezwungen über sich zu erzählen. Nachfragen zu allen Punkten des Gespräches, so wird ihm signalisiert, sind jederzeit erwünscht.

Nachdem der Bundestrainer die sportlichen Leistungen des Athleten kritisch gewürdigt hat, übergibt er an die Sportpsychologin. Diese erläutert dem Sportler den Sinn und Zweck der Diagnostik, insbesondere deren Stellenwert als Ausgangspunkt für mögliche nützliche Entwicklungshilfen für die sportliche Karriere.

Die Sportpsychologin erläutert dem Sportler sein individuelles Anforderungsprofil, vorhandene Ressourcen und Stärken werden im Gesprächsverlauf dabei besonders unterstrichen. Der anwesende Landestrainer wird ebenfalls in das Gespräch eingebunden und ermuntert, seine Einschätzung zu unterschiedlichen Aspekten zu geben. Dies dient dabei einer kommunikativen Validierung, ebenso wie die Einschätzung des Athleten zur Treffgenauigkeit der diagnostischen Ergebnisse.

Im Verlauf des Gesprächs lenkt die Sportpsychologin den Blick auf die Entwicklungsaufgabe „Verantwortung für die eigene sportliche Entwicklung übernehmen“. Bei dieser Entwicklungsaufgabe geht es darum, langsam zu einem mündigen, selbstständigen Athleten zu werden und Eigenverantwortung zu tragen. Um diese Aufgabe gut meistern zu können, bedarf es unterschiedlicher Kompetenzen, wie z. B. der Fähigkeit, sich Ziele zu setzen. Die Motivation und Aktivierung hochzuhalten, Einsatzbereitschaft und kompensatorische Anstrengung sind ebenfalls wichtige Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung. Der Sportpsychologin fällt auf, dass der Athlet in diesen überall deutlich überdurchschnittlich hohe Ausprägungen aufweist. Dieses erscheint auf den ersten Blick als wünschenswert. Insbesondere die sehr hohe Ausprägung im Bereich der kompensatorischen Anstrengung erzeugt in ihr jedoch ein Bild eines Athleten, der bis in die Haarspitzen motiviert ist, alles der Zielerreichung unterordnet und nur zufrieden ist, bis diese in Perfektion erreicht sind. Insbesondere wenn ein (Teil-)ziel nicht sofort erreicht wurde, kann der Athlet, in ihrer Fantasie, sich nicht von seinem Tun lösen. Es fällt ihm schwer, eine handlungsentlastende kritische Distanz hierzu einzunehmen, die eine Phase der Reflexion ermöglicht. Stattdessen wird Energie und Zeit aufgewendet, um einen vermeintlichen Fehler auszumerzen. Wobei hier das Machen, um des Machens selbst willen im Vordergrund steht und nicht das Machen im Anschluss einer zielorientierten Feedbackschleife. Der Athlet, in ihrer Vorstellung, gibt erst dann Ruhe, wenn seine Ziele zu 100 % in Perfektion erreicht sind. Diese hohe Anspruchshaltung an sich selbst könnte, so ihre Vermutung, auf Dauer sehr kraftraubend sein.

Die Sportpsychologin spiegelt dieses Bild dem Sportler wider und fragt tastend nach seiner Einschätzung zu der Angemessenheit dieser Hypothesen. Der Athlet stimmt zu und nennt sich selber einen „Perfektionisten“. Dies sei für ihn zeitweilig durchaus anstrengend, da er sich von dieser Seite in ihm sehr getrieben fühlt. Immer müsse er alles perfekt machen, um seinen eigenen Ansprüchen gerecht zu werden.

Im Verlauf des PPL entwickeln die Sportpsychologin und der Athlet daraufhin die Idee, dass zum einen der Perfektionismus des Athleten eine wichtige Triebfeder seines Erfolges sein könnte. Zum anderen könnte es durchaus hilfreich sein, wenn dieser etwas gezähmt werden könnte. So würde die anstrengende Seite dieser Eigenschaft weniger stark einschränkend wirken. Vielmehr könnte der Perfektionismus, wenn er gezielt (z. B. in bestimmten Phasen) eingesetzt werden könnte, noch besser der Leistungsentwicklung dienen. Entlang des von Thomas, Naumann, Benthien & Brand (2021) für den Segelsport entwickelten „inneren Team“ folgt eine kurze, gezielte Intervention. Um diese nachhaltiger zu gestalten, verabreden sich Sportpsychologin und Athlet zu einem anschließenden sportpsychologischen Coaching in den darauffolgenden Wochen.

Reflexionsfragen für Praxis-Schaffende Vorbereitung der Intervention

- Was ist das konkrete Ziel der Intervention?
- Welche Personen sollten an der Intervention beteiligt sein, so dass sie maximal hilfreich für den Athleten oder die Athletin ist? (Also genügend nützliche Informationen und verschiedene Perspektiven eingebracht werden, der Rahmen aber angemessen groß und nicht einschüchternd ist.)
- Welche Form der Intervention ist für die Zielgruppe vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen am geeignetsten?
 - Werden Ergebnisse aus einer Basisdiagnostik herangezogen?
 - Werden die Einschätzungen der Athletin oder des Athleten selbst sowie externe Perspektiven (z. B. Trainer oder Trainerin) berücksichtigt?
 - Werden die Informationen in einen gemeinsamen (kooperativen) Prozess integriert, um daraus individuell optimale Lösungsvorschläge zu erarbeiten?
- Über welche Qualifikationen und praktischen Erfahrungen verfügen die an der Intervention beteiligten Personen? Sollten für eine qualitativ hochwertige Intervention weitere Expertinnen oder Experten hinzugezogen werden oder Fortbildungen durchgeführt werden?
- Welche Rahmenbedingungen (z. B. finanzielle, zeitliche und räumliche Ressourcen) für die Intervention stehen nun tatsächlich zur Verfügung? Reichen sie aus?

7 Immer wichtig: Verbesserung des eigenen Qualitätsmanagements

7



Bildquelle: Getty Images/Kathrin Ziegler

Der Leserin und dem Leser dieses Leitfadens sollte deutlich geworden sein, dass die wichtigen Voraussetzungen zur Qualitätssicherung in der sportpsychologischen Praxis die Gestaltung eigener, unterschiedlicher Reflexionsräume sind. Wir orientieren uns im Folgenden eng an Benthien und Heiss (2019) und betonen, dass die Ausgestaltung dieser Räume in eine detaillierte Selbstbeschreibung der eigenen Praxis münden sollte. Der zentrale Punkt dieser Beschreibung ist dabei die dezidierte und idealerweise schriftliche Entwicklung eines eigenen Praxisleitbildes. Gegenstand dieses Leitbildes sind Überzeugungen, Motive und Wertvorstellungen, die die eigene Praxis leiten. Damit schaffen Praktikerinnen und Praktiker ein Orientierungsrahmen für all das, was für sie eine gute sportpsychologische Betreuungspraxis ausmacht. Für die in der Praxis auftretenden, komplexen Auftragsituationen kann so ein Ankerpunkt geschaffen werden, der es erleichtert, professionell zu handeln, den Überblick zu behalten die eigene Praxis an persönlichen und ethischen Standards auszurichten (edb.).

Weiterhin plädieren wir dafür, dass sich Praktikerinnen und Praktiker gründlich mit Prozessen, Strukturen sowie der Ergebnisqualität ihrer Praxis beschäftigen. Ziel ist es, sich Klarheit über die strukturellen Bedingungen der eigenen Praxis zu verschaffen. Daneben gilt es, grundlegende Einblicke in organisatorischen Strukturen, interne Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten der Auftraggebenden zu erhalten (edb.).

Wie sollten sich im Leistungssport tätige Praktikerinnen und Praktiker zu guter Letzt zu der Evaluation der Qualität ihrer sportpsychologischen Praxis verhalten?

Schnell könnte es geschehen, dass Praktikerinnen und Praktiker sich gedrängt fühlen, ebenfalls ein dauerhaftes Evaluieren von „Outcome“ vorzunehmen. Wir schließen uns hingegen dem Plädoyer von Benthien und Heiss (ebd.) an, dass im Fokus guter Evaluationspraxis nicht die von Athletinnen und Athleten erreichten sportlichen Ergebnisse stehen sollten. Vielmehr muss die Bewertung der Bedingungen in den Vordergrund gerückt werden, die sportliche Leistung und Ergebnisse erst ermöglichen. Dazu gehört unserem Verständnis nach dann auch die permanente Selbstüberprüfung und Optimierung der eigenen sportpsychologischen Praxis! Der hier präsentierte Leitfaden liefert ein Qualitätsmanagementsystem, das dabei sicher nützlich sein wird..

Weitere Hinweise und umfangreiche Vorschläge für weitere Aspekte der eigenen sportpsychologischen Praxis finden sich in dem Leitfaden zur Qualitätssicherung für die sportpsychologische Betreuung im Leistungssport (Brand et al., 2014). Dieser verhält sich an vielen Stellen komplementär zu dem vorliegenden Leitfaden. Denn hier finden sich ebenfalls regulative Leitlinien für Praktikerinnen und Praktiker, die diese dabei unterstützen sollen, die jeweils spezifische, unter unterschiedlichen Voraussetzungen stattfindende Betreuungspraxis hinsichtlich ihrer Qualität zu überprüfen, zu optimieren und zu sichern.

Sollten die Leserinnen und Leser nach der Lektüre und der Bearbeitung des vorliegenden Leitfadens also einen weiteren Schritt in Richtung der Qualitätssicherung ihrer Praxis gehen wollen, was wir uns natürlich sehr wünschen, wäre dies eine naheliegende Möglichkeit!

8 Literaturangaben

- Achter, M., & Stoll, O. (2010). Vom Anforderungsprofil zum Interventionsansatz. Überlegungen zu einem langfristigen sportpsychologischen Beratungs- und Betreuungskonzept für die olympischen Wassersparten. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 17, 93-100.
- Benthien, O., Grote, M. L., & Brand, R. (2013). Vom Sportschüler zum Olympiasieger. Ein Best-Practice Modell zur Einbindung sportpsychologischer Angebote in das System der institutionalisierten Sportförderung in Deutschland. *Leistungssport*, 43(5), 15-22.
- Benthien, O., & Heiss, C. (2019). Qualitätsoptimierung sportpsychologischer Praxis. In K. Staufienbiel, M. Liesenfeld & B. H. Lobinger (Hrsg.), *Angewandte Sportpsychologie für den Leistungssport* (S. 72-88). Hogrefe.
- Blickle, G. (2014). Anforderungsanalysen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 207-221). Springer.
- 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, Band 2014/4. Sportverlag Strauß.
- Cushion, C. J., Armour, K. M., & Jones, R. L. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach. *Quest*, 55, 215-230.
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie und Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2016). *Berufsethische Richtlinien des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e. V.* Zugriff am 12.10.2021 unter <https://www.bdp-verband.de/binaries/content/assets/beruf/ber-foederation-2016.pdf>
- Deutscher Olympischer Sportbund. (2013). *Nachwuchsleistungssportkonzept. Unser Ziel: Dein Start für Deutschland*. DOSB.
- Diagnostik- und Testkuratorium. (2018). TBS-DTK. Testbeurteilungssystem des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen. Revidierte Fassung vom 3. Januar 2018. *Psychologische Rundschau*, 69(2), 109-116.
- DIN (2016). DIN 33430: *Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Beuth.
- Eckardt, H. H., & Schuler, H. (1995). Berufseignungsdiagnostik. In R. S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch* (S. 533-551). Beltz PVU.
- Engbert, K., Droste, A., Werts, T., & Zier, E. (2017). *Mentales Training im Leistungssport*. Neuer Sportverlag.
- Faßnacht, G. (1995). *Systematische Verhaltensbeobachtung. Eine Einführung in die Methodologie und Praxis*. Reinhardt.
- Hermann, H.-D. (2019). Sportpsychologische Ethik: Pflichten – Werte – Grenzen. In K. Staufienbiel, M. Liesenfeld & B. H. Lobinger (Hrsg.), *Angewandte Sportpsychologie für den Leistungssport* (S. 59-71). Hogrefe.
- Hoffmann, A. (2013). Leipziger Positionen zum Nachwuchsleistungssport in Deutschland. Wege an die Spitze – Herausforderungen, Schwerpunkte und Anforderungen aus der Sicht von Trainingswissenschaft und -praxis. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 20(2), 29-49.
- Hoigaard, R., & Johansen, B. (2004). The solution-focused approach in sport psychology. *The Sport Psychologist*, 18, 218-228.
- Höft, S., Püttner, I., & Kersting, M. (2018) Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In: Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) *Personalauswahl kompetent gestalten*. Springer.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Beltz/Juventa.

- Lobinger, B. H., & Stoll, O. (2019). Leistung beschreiben, erklären, vorhersagen und optimieren. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 26(2), 58-70.
- Losch, S., Traut-Mattausch, E. M., Mühlberger, M.D., & Jonas, E. (2016). Comparing the effectiveness of individual coaching, self-coaching, and group training: How leadership makes the difference. *Frontiers in Psychology*, Article 629. Zugriff am 01. Dezember 2021 unter <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00629>
- Macnamara, A., & Collins, D. (2011). Development and initial validation of the Psychological Characteristics of Developing Excellence Questionnaire. *Journal of Sports Sciences*, 29(12), 1273-1286.
- Niklas, F., Keil, J.-G., & Schneider, W. (2008). Psychologische Merkmale von Leistungshochspringern und die Prognose ihrer Leistungsentwicklung. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 15(4), 1-9.
- Olympiastützpunkte Deutschland (2013, 04. Januar). *Olympiaauswertung 2012 – Positionen der Olympiastützpunkte*. Zugriff am 01. Dezember 2021 unter https://www.ospbayern.de/upload/bilder/Aktuelles/Standpunkte/OSPs_Deutschland_London_2012_neu.pdf
- Paschen, M., Beenen, A., Turck, D., & Stöwe, C. (2013). *Assessment Center professionell*. Hogrefe.
- Reimann, G. (2010). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In K. Westhoff et al. (Hrsg.), *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (S. 102-116). Pabst Science Publishers.
- Schmidt, G. (2001). Hypno-Systemische Teamentwicklung – auf dem Weg zum „Dreamteam“. *Lernende Organisation*, 2, 54-79.
- Schmidt-Atzert, L., & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik*. Springer.
- Schmitt, M., & Gerstenberg, F. X. R. (2014). *Psychologische Diagnostik kompakt*. Beltz/PVU.
- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 45-68). Hogrefe.
- Thomas, N., Naumann, F., Benthien, O., & Brand, R. (2021). *Olympisches Segeln. Psychologische Ressourcen einer erfolgreichen Zukunft im und nach dem Spitzensport*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Bonn.
- Westhoff, K., Hornke, L. F., & Westmeyer, H. (2003). Richtlinien für den diagnostischen Prozess. *Report Psychologie*, 28(9), 504-517.



Dr. phil. Nadine Thomas (geb. 1980), Diplom-Psychologin und Systemische Beraterin. Geschäftsführerin im Beratungsbüro Thomas, Landau. Arbeitsschwerpunkte: Persönlichkeitsdiagnostik, Talententwicklung, Schwellensituationen und Veränderungsprozesse.



Dr. phil. Ole Benthien (geb. 1972), leitete bis 2020 das Zentrum für praktische Sportpsychologie (ZPS) an der UP Transfer GmbH; derzeit freiberufliche Tätigkeit mit Arbeitsschwerpunkten in der sportpsychologischen Betreuung, der konzeptionellen Entwicklung, Strukturgebung und Qualitätssicherung sportpsychologischer Maßnahmen im Spitzensport.



Univ.-Prof. Dr. habil. Ralf Brand (geb. 1971), Diplom-Psychologe und staatlich geprüfter Sport- und Englischlehrer. Leiter der Professur für Sportpsychologie an der Universität Potsdam; Leiter des Landesteam Sportpsychologie Brandenburg; Arbeitsschwerpunkte Praktische Sportpsychologie im Spitzensport, Anti-Doping und Gebrauch von leistungssteigernden Substanzen im Sport und im Alltag, Gesundheitsverhaltensänderung.

Dieses Heft liefert einen Leitfaden zu (noch) mehr professionellem Handeln im Leistungssport.

Es unterstützt praktisch tätige Sportpsychologinnen und Sportpsychologen darin, einen guten und wertvollen Beitrag zur Optimierung von Nachwuchssichtung und Talentförderung zu liefern. Außerdem wird das Heft auch denen nützlich sein, die sportpsychologische Dienstleistungen beauftragen (z. B. Verantwortlichen in Sportverbänden): Sie können erkennen, wodurch sich qualitativ hochwertige sportpsychologische Beiträge im Bereich Nachwuchssichtung und Talentförderung auszeichnen.

Das Heft präsentiert die praktischen Erkenntnisse aus dem vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) geförderten Forschungsprojekt „Entwicklung, Implementierung und Evaluierung eines Qualitätsmanagementsystems sportpsychologisch unterstützter Talententwicklung.“

Bundesinstitut für Sportwissenschaft
Graurheindorfer Straße 198 · 53117 Bonn
Telefon +49 (0) 228 99 640-0000
Fax +49 (0) 228 99 640-9007
info@bisp.de
www.bisp.de

ISBN 978-3-96523-085-9