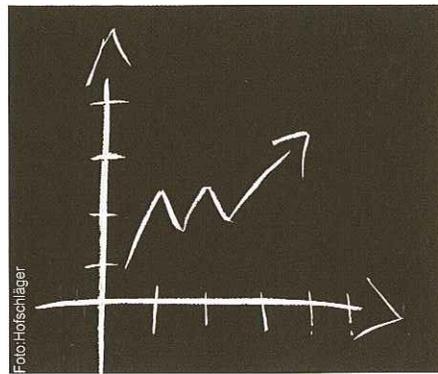
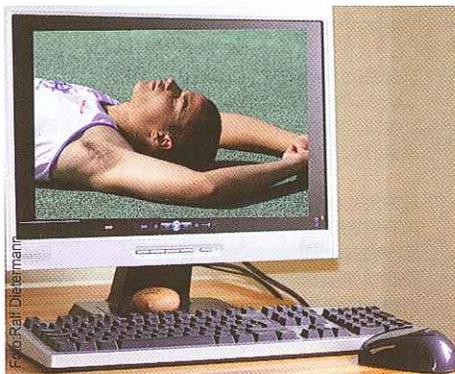


## Potenzialanalysen: Die Auswertung liegt vor - und nun?

Von Markus Gaugler, Projektmanager bei GMP mbH



**IT-gestützte Potenzialanalysen werden per Knopfdruck aus, welche Merkmale einen Menschen prägen. Nicht vergessen sollte der Anwender jedoch, in welcher Situation eine Person steckt. Das kann die Interpretation ordentlich beeinflussen. Ein Beispielbericht anhand des Verfahrens DNLA - The Discovery of Natural Latent Abilities.**

Die Verantwortlichen des Spitzenklubs haben offenbar alles richtig gemacht. Der junge Fußballer ist hochtalentiert. Man hatte ihn vom alten Verein losgeeist. Im ersten Testspiel schoss der Neue zwei Tore. Auch sonst lieferte er gute Leistungen. Bis Wochen später der Trainer den Eindruck hat, sein Mann zieht die Spiele lustlos runter. Probleme mit Mitspielern folgen. Dem jungen Fußballer wird gesagt, er möge diese lösen, „wie dies unter Männern üblich“ sei. Er beantwortet das mit innerlichem Rückzug. In der Zeitung steht über ihn,

dass er keine Bindung ans Spiel habe.

Situationen wie diese gibt es in vielen Mannschaften. Dort, wo sich keine Lösung ergibt, sind die Folgen meistens gravierend. Aus der unstimmen Teamchemie entstehen verkorkste Spiele. Gern gewählter Ausweg: Spieler kündigen. Das kostet jedoch. Im vorgestellten Beispiel ist nicht klar, warum der Spieler aus dem Klub aussteigt. In der Praxis ist es klug, solche Probleme als Anlass zu nehmen, hinter die Kulissen des Teams zu schauen und zu fragen: Was treibt es an? Welche Persönlichkeiten wirken aufeinander und was hat das mit der Krux zu tun? Potenzialanalyseverfahren können dabei tieferen Einblick geben.

Das in diesem Fall angewendete Verfahren DNLA misst in 17 Dimensionen, wie die fraglichen Schlüsselfaktoren des jungen Spielers ausgeprägt sind. Erst wenn die Verantwortlichen diese Ausprägungen kennen, hinterfragen

und in Verbindung mit der aktuellen, persönlichen und sportlichen Situation des Spielers bringen, kann der hinderliche Engpass erkannt werden.

**Siehe Grafik 1 (Seite 16)**

Wenn der junge Fußballer als Exempel ein deutliches Minus im „Einfühlungsvermögen“ hat und sehr viel Selbstvertrauen hat, eventuell arrogant ist, der Wert Selbstsicherheit aber unter dem Optimum liegt, dann kann dies die Lösung sein: Trainer und Betreuer sprechen mit dem Spieler und machen ihm die Situationen deutlich, in denen er durch sein übermäßig ausgeprägtes Selbstvertrauen und seine Arroganz unter Umständen auf andere verletzend wirkt und so aneckt. Dadurch, dass er neu ist und fehlende Akzeptanz spürt, ist er verunsichert. Das zeigt die negative Ausprägung im Faktor „Selbstsicherheit“. Helfen können ihm die Verantwortlichen damit, dass sie diese Situation allen Beteiligten

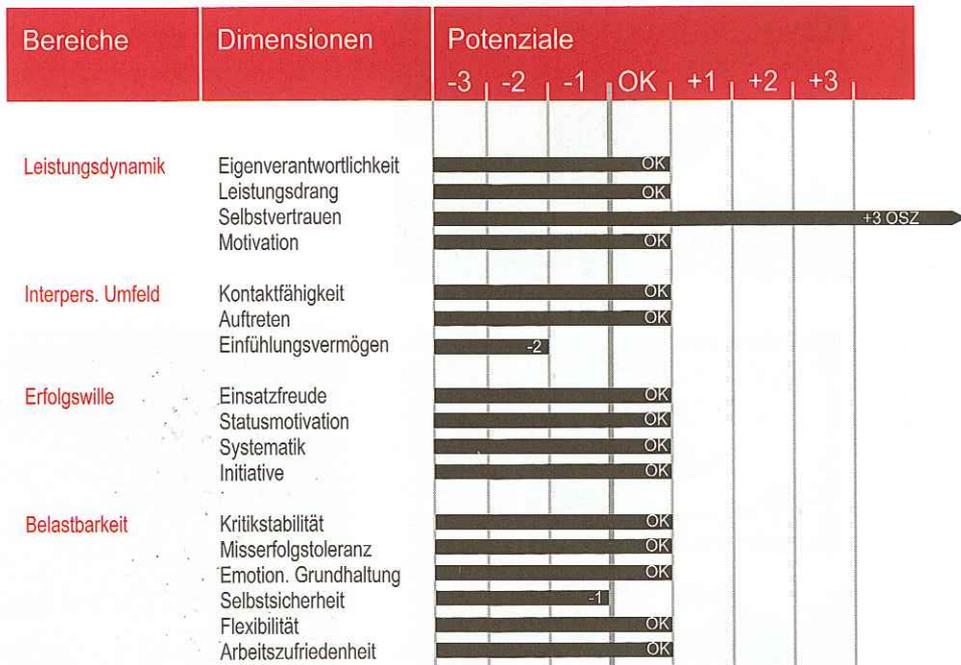
ten bewusst machen. Vor allem muss der betroffene Spieler Feedback von seinen Kollegen bekommen (und dies auch aktiv einfordern!). So lernt er zu sehen, wann er aneckt. Ratsam ist es, einen Strategie zu entwickeln, zum Beispiel: Formalisierte kurze Feedbacksitzungen oder Mannschaftsbesprechungen, spontan und unmittelbar während dem Training, die Etablierung eines Vertrauensmannes, der als Mentor des jungen Spielers auftritt.

Völlig anders aber sieht die Lösung aus, wenn das Einfühlungsvermögen des Spielers gut ausgeprägt ist:

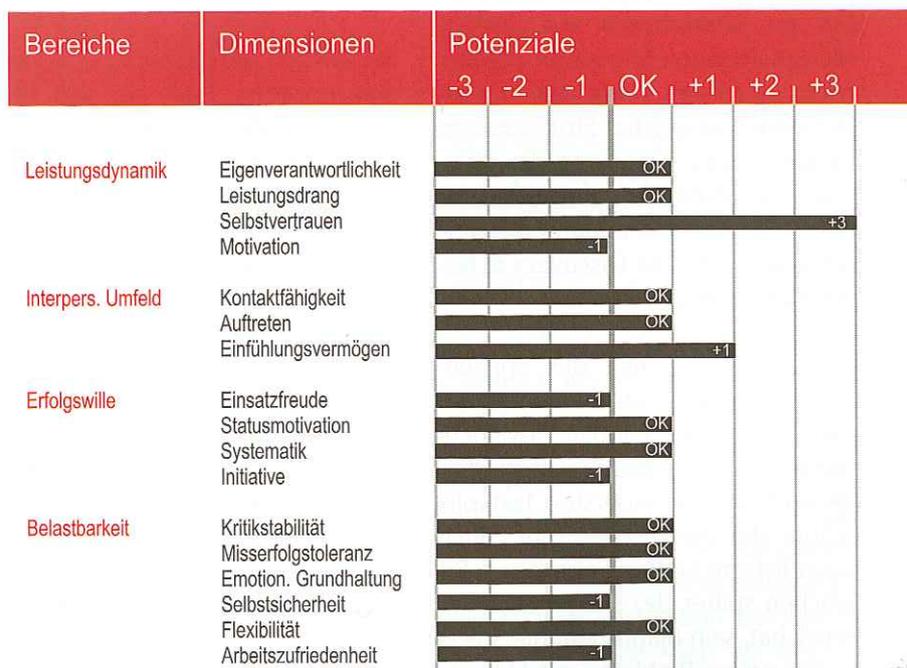
### Siehe Grafik 2

Hier ist zu vermuten, dass der Spieler sein Verhalten bewusst zeigt und dass er ganz anders könnte, wenn er wollte. Wenn sich diese Situation auch nach einem Einzelgespräch mit dem Spieler noch so ist, wie es die Analyse-  
daten vermuten lassen, dann werden die sportlich Verantwortlichen andere Schlussfolgerungen ziehen: Klare, harte Leistungsforderungen und Sanktionen wie Abmahnungen oder Nicht-Berücksichtigung in wichtigen Spielen, sollte der Spieler nicht ernsthaft versuchen, die Erwartungen zu erfüllen. Diese Maßnahmen wären im ersten Szenario eher hinderlich gewesen. Diese zwei Beispiele zeigen deutlich: Nur wenn die genaue Ausprägung aller wichtigen Erfolgsfaktoren aus dem Mentalbereich bekannt sind, können die Verantwortlichen angemessen auf die Situation reagieren. Verhaltensprofile zeigen den Weg zur adäquaten Führung. Doch sie allein sind keine Garanten für eine positive Persönlichkeitsentwicklung. Der große Nutzen ist erst gewonnen, wenn der Spieler konsequent an den Bereichen arbeitet, die ihm helfen, sein Talent besser und konstanter abzurufen. Außerdem sollten Mentaltrainings

### GRAFIK 1



### GRAFIK 2



dauerhaft in den Trainingsablauf einbezogen werden. Feuerwehübungen wie „wenn unsere Jungs nicht endlich selbstbewusster auftreten, steigen wir

ab!“ bringen nicht den Nutzen, den der beschriebene Weg hat. Denn was der Spieler braucht, ist ein sporttechnischer Lernprozess. ■